

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Erik Hüttenberger**

**Markenmanagement für  
Non-Profit Sportvereine**

**Mittweida 2012**

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Markenmanagement für Non-Profit Sportvereine**

Autor:  
**Herr Erik Hüttenberger**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM08wS1-B**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

Zweitprüfer:  
**Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.**

Einreichung: Mittweida, 16.01.2012

## **BACHELOR THESIS**

---

### **Brand management for non-profit sports clubs**

author:

**Mr. Erik Hüttenberger**

course of studies:

**applied media**

seminar group:

**AM08wS1-B**

first examiner:

**Mr. Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

second examiner:

**Mr. Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.**

submission:

Mittweida, 16.01.2012

---

## **Bibliografische Angaben**

Hüttenberger, Erik:

Markenmanagement für Non-Profit Sportvereine

Brand management for non-profit sports clubs

73 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

## **Abstract**

Sportvereine werden heute mit einer Vielzahl unterschiedlichster Probleme konfrontiert, die für einige von ihnen existenzbedrohende Ausmaße angenommen haben. Es herrscht Einigkeit darüber, dass diese Problem mit zielgerichteten Marketingmaßnahmen gelöst werden können. Markenmanagement kann hierzu einen Beitrag leisten. Während eine Auseinandersetzung mit Markenmanagement in Profi-Fußball- und Basketballclubs in Theorie und Praxis bereits stattgefunden hat, ist eine Betrachtung für Non-Profit Sportvereine bisher nicht erfolgt. Ein einfaches Übernehmen bestehender Markenmanagementansätze aus dem Dienstleistungs- und Profisportbereich scheint dabei für Non-Profit Sportvereine ungeeignet. Diese Arbeit untersucht daher unter Berücksichtigung branchenspezifischer Eigenschaften die Besonderheiten des identitätsorientierten Markenmanagements für Non-Profit Sportvereine. Dazu wird in der Untersuchung zunächst auf Ziele und Zielgruppen des Markenmanagements für Non-Profit Sportvereine eingegangen. Daraufhin werden strategische und operative Markenmanagementmaßnahmen erarbeitet. Die Ergebnisse finden ihren Niederschlag in einem modifizierten Markenmanagementmodell für Non-Profit Sportvereine.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Hinführung .....	1
1.2 Probleme des Sportvereins .....	2
1.3 Zielsetzung, Fragestellung und Aufbau .....	3
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>6</b>
2.1 Marke .....	6
2.1.1 Entwicklung des Markenverständnis .....	6
2.1.2 Markendefinition dieser Arbeit .....	7
2.1.3 Nutzen der Marke .....	7
2.2 Markenmanagement .....	9
2.2.1 Definition Markenmanagement .....	10
2.2.2 Zieldimensionen des Markenmanagements .....	11
2.2.3 Paradigma des identitätsorientierten Markenmanagements .....	11
2.3 Non-Profit Sportverein .....	17
2.3.1 Definition des Non-Profit Sportvereins .....	17
2.3.2 Markenführungsrelevante Besonderheiten des Non-Profit Sportvereins .....	18
<b>3 Untersuchung der Stakeholder und Ziele des Markenmanagements im Sportverein .....</b>	<b>22</b>
3.1 Analyse der Stakeholder des Markenmanagements im Sportverein .....	22
3.1.1 Sportverein als "Multiple-Stakeholder Organisation" .....	22
3.1.2 Selektion wichtiger Stakeholder des Sportvereins .....	23
3.1.3 Ansprüche der Stakeholder des Sportvereins .....	26
3.1.4 Funktion der Marke für die Stakeholder des Sportvereins .....	28
3.2 Analyse der Ziele des Markenmanagements im Sportverein .....	31
3.3 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse .....	32
<b>4 Untersuchung des strategischen Markenmanagements im Sportverein .....</b>	<b>34</b>
4.1 Analyse der Markenidentität .....	34
4.1.1 Identitätskomponenten der Sportvereinsmarke .....	35
4.1.2 Kernidentität der Sportvereinsmarke .....	43

---

4.2	Analyse der Markenarchitektur .....	47
4.2.1	Vertikale Verknüpfung der Sportvereinsmarken .....	48
4.2.2	Horizontale Verknüpfung der Sportvereinsmarken .....	52
4.3	Analyse der Umsetzung der Vereinsmarkenidentität .....	53
4.3.1	Positionierung der Sportvereinsmarken .....	53
4.3.2	Durchsetzung der Sportvereinsmarken .....	55
4.4	Analyse der Markenerweiterung .....	56
4.4.1	Eignung der Vereinsmarke zur Markenerweiterung .....	57
4.4.2	Überlassen von Markenrechte .....	58
4.4.3	Erweiterung der Vereinsmarke auf neue Produkte .....	59
4.5	Zusammenfassung zentraler Ergebnisse .....	60
<b>5</b>	<b>Untersuchung des operatives Markenmanagement im Sportverein .....</b>	<b>63</b>
5.1	Produktpolitik der Sportvereinsmarken .....	63
5.2	Preispolitik der Sportvereinsmarken .....	64
5.3	Kommunikationspolitik der Sportvereinsmarken .....	65
5.4	Distributionspolitik der Sportvereinsmarken .....	66
5.5	Personalpolitik der Sportvereinsmarken .....	67
5.6	Prozesspolitik der Sportvereinsmarken .....	67
5.7	Ausstattungs politik der Sportvereinsmarken .....	68
<b>6</b>	<b>Markenmanagementmodell des Non-Profit Sportvereins .....</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>71</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XV</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>Anm.d.Verf.</b>	Anmerkung des Verfassers
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>DOSB</b>	Deutscher Olympischer Sportbund
<b>e.V.</b>	eingetragener Verein
<b>NPO</b>	Non-Profit Organisation
<b>POS</b>	Point of Sale
<b>SBU</b>	Strategic Business Unit
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>Vgl.</b>	Vergleiche
<b>z.B.</b>	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verortung der Marke im Marketing-Mix.....	4
Abbildung 2: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagements .....	12
Abbildung 3: Komponenten des Markenimage und der Markenidentität .....	15
Abbildung 4: Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements .....	16
Abbildung 5: Bedeutung der Bezugs-, Interessen- und strategischen Anspruchsgruppen.....	23
Abbildung 6: Ergebnis der Stakeholderrelevanz des Markenmanagements in Sportvereinen ...	25
Abbildung 7: Ansprüche der Stakeholder an den Sportverein .....	27
Abbildung 8: Markenfunktion für die Stakeholder des Sportvereins .....	30
Abbildung 9: Komponenten der identitätsorientierten Markenführung in Fußballunternehmen ..	36
Abbildung 10: Markenidentität nach Meffert/Burmann .....	37
Abbildung 11: Serviceleistungen des sportspass e.V. ....	39
Abbildung 12: Vereinslogos als Kombinationsmarken .....	39
Abbildung 13: Vereinsgeschichte und gesellschaftliche Schicht als Identitätskomponenten.....	40
Abbildung 14: Vereinszweck als Identitätskomponente .....	41
Abbildung 15: Soziale Herkunft und Vereinspersönlichkeiten als Identitätskomponenten.....	42
Abbildung 16: Vereinsgründung als Identitätskomponente.....	42
Abbildung 17: Markenidentitätskomponenten des Non-Profit Sportvereins .....	43
Abbildung 18: Markenidentitätsmodell von Aaker/Joachimsthaler.....	44
Abbildung 19: Markenidentitätskomponenten des Non-Profit Sportvereins .....	45
Abbildung 20: Einfluss der Vereinsgröße auf die Identifikation mit dem Gesamtverein.....	47
Abbildung 21: Beispielhafte Tandemmarken eines Sportvereins (eigene Darstellung) .....	50
Abbildung 22: Abteilungsmarken des Hamburger SV .....	51
Abbildung 23: Beispielhafte Markenarchitektur eines Sportvereins (eigene Darstellung).....	52
Abbildung 24: Images verschiedener Sportarten .....	55
Abbildung 25: Markentransfer des sportspass e.V. auf vereinsinterne Reiseangebote.....	60
Abbildung 26: Branchentypisches Markenmanagementmodell für Non-Profit Sportvereine .....	70



# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung

Markenmanagement hat in den vergangenen Jahren in der Wissenschaft wieder an Bedeutung gewonnen. Anhand der Veröffentlichungen der letzten Jahre lassen sich dabei vor allem 2 Forschungsrichtungen erkennen: Während sich die eine Forschungsrichtung mit der Wirkung der Marke auf Konsumenten auseinandersetzt findet im Bereich des „Broadening“ eine Auseinandersetzung mit der Übertragbarkeit des Markenmanagements auf andere Bereiche der Wirtschaft und des Non-Profit Sektors statt. Im Rahmen dessen wurden in den letzten Jahren auch Arbeiten zum Markenmanagement im Bereich des Sports veröffentlicht. Dabei waren vor allem Sportclubs aus den professionalisierten Sportarten wie Fußball, Basketball und Handball Gegenstand der Betrachtung<sup>1</sup>, nicht zuletzt, weil Markenmanagement in den hinter den Sportclubs stehenden Unternehmen wie z.B. der FC Bayern AG oder der Borussia Dortmund GmbH & Co KgaA in der Praxis längst Einzug gehalten hat.

Eher selten wurde hingegen das Markenmanagement im Bereich des Non-Profit Sportvereins betrachtet. Eine Auseinandersetzung mit Marketing- und Markenmanagement ist jedoch gerade für Sportvereine heute wichtiger denn je: Eine Studie des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) hat ergeben, dass über 30% aller Sportvereine existenzbedrohende Probleme haben. Die steigende Anzahl an Fitnessstudios, gesellschaftliche Veränderungen und abnehmende Zuschüsse von Bund und Ländern werden die Situation für die Vereine in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Marketing- und Markenmanagement wird somit in Zukunft eine zentrale Rolle in der Führung von Sportvereinen einnehmen müssen, um das Fortbestehen der Vereine gewährleisten zu können.

Ein einfaches Übernehmen des in der Wirtschaft etablierten Markenmanagements ist jedoch nicht möglich: Non-Profit Sportvereine weisen eine Vielzahl spezifischer Charakteristiken auf, die bei der Entwicklung eines Markenmanagementmodells beachtet werden müssen. Diese ergeben sich unter anderem aus deren Zielsetzungen, Mitarbeiter- und Organisationsstrukturen, Formen der Finanzierung und vielfältigen Anspruchsgruppen.<sup>2</sup> Das ursprünglich für Konsumgüter entwickelte Markenmanagementmodell

---

<sup>1</sup> Siehe zu Markenmanagement im Profi-Sport z.B. Schilhaneck 2008, Burmann/Piehlner 2007

<sup>2</sup> Vgl. Bruhn 2004, 2304

muss also einer umfassenden Anpassung an die neuen Eigenschaften des Untersuchungsobjekts unterzogen werden.

## 1.2 Probleme des Sportvereins

Die Notwendigkeit einer Markt- und Markenorientierung in Sportvereinen wird deutlich, wenn man sich aktuelle Probleme der Vereine vor Augen führt. Der Sportentwicklungsbericht 2009/2010 hat diesbezüglich eine Umfrage durchgeführt. Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass 32,1% aller Sportvereine in Deutschland Probleme existenziellen Ausmaßes aufweisen. Die wichtigsten Problembereiche sollen im Folgenden benannt werden :

- Als größtes Problem wird die Bindung und Gewinnung ehrenamtlicher Funktionsträger genannt.
- Bindung und Gewinnung von Mitgliedern, jugendlichen Leistungssportlern und Übungsleitern/Trainer ist zudem als ein weiteres bedeutendes Problem in den Ergebnissen auszumachen.
- Des Weiteren wird die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften sowie die finanzielle Lage der Vereine als sehr bedrohlich empfunden.

In Wissenschaft und Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass die existierenden Probleme der Sportvereine durch konzeptionelles, zielgerichtetes Marketing gelöst werden können und müssen.<sup>3</sup> Leider setzt sich diese Erkenntnis in den Führungsetagen der Sportvereinen nur langsam durch. Dabei ist es für Vereine essentiell, die Probleme in den genannten Bereichen schnellstmöglich zunächst zu eliminieren und langfristig in Stärken umzuwandeln. Mit Hilfe des Marketing- und Markenmanagements müssen die nachfolgenden Marketingziele erreicht werden:

- Ehrenamtliche Mitarbeiter müssen gewonnen werden
- Ehrenamtliche Mitarbeiter müssen gebunden werden
- Neue Mitglieder müssen gewonnen werden
- Neue Mitglieder müssen gebunden werden

---

<sup>3</sup> Vgl. Freyer 1991, 49

- Finanzielle Mittel müssen von Mitgliedern und/oder externen Partnern beschafft werden
- Gesetzgebende Institutionen müssen so beeinflusst werden, dass die Anzahl an Gesetzen und Vorschriften in Zukunft nicht noch weiter zunimmt.

### 1.3 Zielsetzung, Fragestellung und Aufbau

**Ziel** dieser Arbeit soll es sein, ein wissenschaftliches Herantasten an das Markenmanagement für Non-Profit Sportvereine zu wagen. Dabei soll Markenmanagement vordergründig einen Beitrag zur Lösung vereinstypischer Probleme leisten und somit langfristig an der Erreichung des Vereinszwecks mitwirken. Es soll herausgearbeitet werden, welchen Anforderungen Markenmanagement in Sportvereinen gerecht werden muss, um einen Beitrag zur Problemlösung und Zweckerfüllung der Organisationen leisten zu können. Darüber hinaus soll Arbeit Vereinsvorständen und Führungsmitgliedern den konkreten Nutzen des Markenmanagements für Sportvereine aufzeigen und somit einen Beitrag zur Einführung und Rechtfertigung des Markenmanagements in Non-Profit Sportvereinen leisten.

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sich diese Arbeit explizit mit Markenmanagement als Teilbereich der Produktpolitik und somit des Marketingmanagements auseinandersetzt (Vgl. Abb. 1). Die aufgeführten Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen sind somit immer mit den übrigen Instrumenten des Marketingmanagements abzustimmen und entfalten ihre volle Wirkung erst in einem schlüssigen Marketing-Gesamtkonzept.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Becker 2009, 60ff



Abbildung 1: Verortung der Marke im Marketing-Mix<sup>5</sup>

Die **Forschungsfragen** lauten:

- Wie muss Markenmanagement gestaltet werden, um in Non-Profit Sportvereinen einen Beitrag zur Lösung sportvereinstypischer Probleme leisten zu können?
- Wie kann ein branchentypisches Markenmanagementmodell für Non-Profit Sportvereine aussehen?

Der **Aufbau** der Arbeit orientiert sich dabei am Modell des identitätsorientierten Markenmanagements, was eine Dreiteilung in die Bereiche Strategisches Markenmanagement, Operatives Markenmanagement und Controlling vorsieht. Das Modell wird jedoch einer Anpassung und Erweiterung unterzogen: So wird den Bereichen der Markenziel- und Zielgruppenselektion aufgrund ihrer besonderen Bedeutung in Non-Profit Sportvereinen ein eigenes Kapitel gewidmet. Der Bereich des Controllings soll in dieser Arbeit nicht Teil der Betrachtung werden, obgleich er von hoher Bedeutung für ein umfassendes Markenmanagement ist.

Zunächst soll in Kapitel 2 auf die theoretischen Grundlagen der Marke, des Markenmanagements sowie des Non-Profit Sportvereins eingegangen werden. Zudem werden die markenführungsrelevanten Besonderheiten des Non-Profit Sportvereins analysiert. Diese bilden den Rahmen für die weiteren Untersuchungsschritte, in denen das identitätsorientierte Markenmanagementmodell einer umfassenden Branchenanpassung unterzogen wird.

<sup>5</sup> in Anlehnung an <http://www.jugend-gruendet.de/uploads/pics/marketing-mix.gif>

---

In Kapitel 3 sollen Zielgruppen und Ziele des Markenmanagements für Non-Profit Sportvereine analysiert werden.

In Kapitel 4 sollen aufbauend auf den Erkenntnissen des vorangegangenen Kapitels die zur Erreichung der definierten Markenziele notwendigen Markenstrategien für festgelegte Zielgruppen herausgearbeitet werden.

In Kapitel 5 sollen operative Gestaltungsoptionen zur Umsetzung der Markenstrategie im Sportverein beschrieben werden.

Die zentralen Ergebnisse der Untersuchung sollen in Kapitel 6 in ein branchentypisches Markenmanagementmodell für Non-Profit Sportvereine Eingang finden.

In Kapitel 7 soll ein Fazit die Betrachtung zusammenfassen. Es soll zudem eine Antwort auf die entwickelten Forschungsfragen sowie ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen gegeben werden.

## 2 Theoretische Grundlagen

Zu Beginn der Arbeit müssen zunächst theoretischen Grundlagen für die weitere Auseinandersetzung mit Markenmanagement in Non-Profit Sportvereinen geschaffen werden. Dazu findet eine Auseinandersetzung mit den Begriffen der Marke sowie des Markenmanagements statt. Es soll zudem das identitätsorientierte Markenmanagementmodell nach Meffert/Burmann dargestellt und beschrieben werden. Anschließend wird der Begriff des Non-Profit Sportvereins definiert und markenführungsrelevante Besonderheiten des Non-Profit Sportvereins analysiert.

### 2.1 Marke

#### 2.1.1 Entwicklung des Markenverständnis

Der Begriff der Marke hat im vergangenen Jahrhundert eine rasante Entwicklung durchlebt. Diese Entwicklung hält bis heute an. Das Verständnis der Marke unterlag und unterliegt auch heute noch einem ständigen Wandel.<sup>6</sup> Während die Marke anfangs lediglich als Markierung der Herkunft eines Produkts verstanden wurde, so hat sich heute eine nahezu unüberschaubare Definitionsvielfalt der Marke ergeben.<sup>7</sup> Verschiedene Wissenschaftsgebiete untersuchen das Phänomen Marke unter unterschiedlichsten Paradigmen.<sup>8</sup> Die entstehenden Definitionen der Marke sind somit nicht widersprüchlich, sondern beweisen, dass die Marke heute einem mehrdimensionalen Verständnis unterliegt. Heute versucht die Wissenschaft die Vielfalt dieser Begriffsverständnisse zu integrieren und somit zu einer umfassenden Definition der Marke zu gelangen.

In gleicher Weise wie die Marke einem Wandel unterliegt, hat sich auch das Verständnis des Markenmanagements verändert. So wurden die in den vergangenen Jahrzehnten vorherrschenden wirkungs- und funktionsbezogenen Markenmanagementansätze von dem heute gebräuchlichen identitätsorientierten Markenmanagementverständnis abgelöst.<sup>9</sup> Der identitätsorientierte Ansatz erweitert das bisherige Verständnis des "absatzmarktbezogenen um eine innengerichtete Ressourcen- und Kompetenzperspektive

---

<sup>6</sup> Vgl. Welling 2006, 21ff

<sup>7</sup> ebenda

<sup>8</sup> Siehe zu den verschiedenen Paradigmen des Markenmanagements die Beiträge in Bruhn 2004

<sup>9</sup> Vgl. Bruhn 2004, 10f

und dem durch die sozialpsychologische Ausrichtung nicht deterministischen und dynamisch ausgerichteten Denkansatz<sup>10</sup> und spiegelt somit die mehrdimensionale Betrachtungsperspektive des Markenverständnis wider.

### 2.1.2 Markendefinition dieser Arbeit

Die vorangegangenen Ausführungen zur umfassenden, mehrdimensionalen Betrachtung der Marke in der Wissenschaft finden ihren Niederschlag in einer Definition, die das Verständnis der Marke möglichst weit fasst und somit eine umfangreiche Auseinandersetzung mit der Marke ermöglicht:

„Die Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“. <sup>11</sup>

Dabei können die Nutzenbündel sowohl materieller als auch immaterieller Beschaffenheit sein. <sup>12</sup>

Durch diese Definition wird es auch möglich, eine Mehrzahl an Marken für unterschiedliche Anspruchsgruppen (Synonym: Stakeholder) zu führen und so der steigenden Bedeutung organisationsinterner und externer Stakeholder gerecht zu werden. <sup>13</sup> Hierauf soll in Kapitel 3 noch genauer eingegangen werden.

### 2.1.3 Nutzen der Marke

Wie im vorangehenden Abschnitt erwähnt wurde, werden Marken an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen ausgerichtet und zudem mit spezifischen Merkmalen zur Differenzierung versehen. Diese Definition geht somit auf die Wirkung einer Marke ein, beschreibt dabei aber nicht den daraus entstehenden Nutzen für den Markeneigner als Anbieter der Marke und den Nutzen der Marke für die Anspruchsgruppe als Nachfrager. Eine solche Betrachtung soll im Folgenden geschehen.

---

<sup>10</sup> Meffert/Burmann 2005, 31

<sup>11</sup> Meffert/Burmann 2005, 7

<sup>12</sup> ebenda

<sup>13</sup> Vgl. Esch/Tomczak/Kernstock et al. 2006, 5f

### **Aus Nachfragersicht**

Marken erfüllen für Anspruchsgruppen verschiedene Funktionen. Im Wesentlichen lassen sich dabei die folgenden Funktionen benennen:

#### **Informationseffizienz**

*Marken sind Informationsträger. Sie sagen etwas über die Herkunft der Ware aus, helfen bei der Wiedererkennung, bieten Orientierung. Wir folgen den Marken, um nicht unterzugehen in der Flut von Signalen und Informationen.*

#### **Risikoreduktion**

*Marken verringern das Risiko des Kunden, beim Kauf eine Fehlentscheidung zu treffen. Das Markenprodukt verspricht eine gleich bleibend gute Qualität und einen geringen Wertverlust. Marken geben dem Konsumenten Sicherheit bei der Auswahl, schaffen eine Vertrauensbasis zwischen Hersteller und Verbraucher und bieten Kontinuität in diesem Verhältnis.*

#### **Ideeller Nutzen**

*Marken unterstreichen das individuelle Profil eines Konsumenten, stützen sein Selbstbewusstsein, erlauben ihm die Selbstdarstellung und positionieren ihn in der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen.<sup>14</sup>*

Es ist dabei zu beachten, dass "die beschriebenen Markenfunktionen situativ, branchen- und anspruchssgruppenspezifisch sowie individuell ein unterschiedliches Gewicht"<sup>15</sup> haben. Auf die Relevanz der einzelnen Markenfunktionen und die konkreten Ansprüche der Stakeholder in Sportvereinen wird in Kapitel 3 eingegangen.

---

<sup>14</sup> Riesenbeck/Perrey 2005, 25

<sup>15</sup> Thürbach 2011, 138



### **Aus Anbietersicht**

Auch aus Sicht des Markenanbieters ergeben sich eine Reihe verschiedener Vorteile:

#### **Präferenzbildung/Differenzierung**

Durch die Markenführung können Organisationen ihre Produkte von gleichartigen Produkten der Konkurrenz differenzieren und somit profilieren. Durch Wiederkauf und Weiterempfehlung der Marke kann dies langfristig zu einer Kundenbindung führen.

#### **Kundenbindung**

Organisationen können das Absatzrisiko durch Markenführung reduzieren, indem sich Kunden langfristig dazu entschließen Produkte der gleichen Marke bzw. der gleichen Organisation wieder zu kaufen.

#### **Differenzierte Marktbearbeitung**

Durch Führen verschiedener Marken können Unternehmen Produkte zielgruppengerecht anbieten. So können unterschiedliche Marktsegmente genauer bearbeitet werden. Zusätzlich reduziert sich bei der Erweiterung bereits bekannter Marken das Risiko der Produktneueinführung.

#### **Preispolitischer Spielraum**

Durch eine Profilierung als exklusive, unnachahmliche Marke können Organisationen preispolitische Spielräume schaffen, die zusätzliche Gewinne ermöglichen. Der im Vergleich zu nicht markierten Produkten erhöhte Preis rechtfertigt sich dabei durch den nichtmateriellen Zusatznutzen (z.B. Prestige, Exklusivität), den das Produkt dem Konsumenten bietet.<sup>16</sup>

## **2.2 Markenmanagement**

Ausgehend von der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Marke hat sich in den vergangenen Jahren ein umfassendes Managementkonzept zur Führung von Mar-

---

<sup>16</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 12ff

ken in Organisationen entwickelt. Auch hier existieren, ähnlich wie bei der Definition des Begriffs "Marke", eine Vielzahl verschiedener Auslegungen, als was Markenmanagement verstanden wird.<sup>17</sup> Dabei herrscht bereits Uneinigkeit darüber, ob die Begriffe "Markenmanagement", "Markenführung" und "Markenpolitik" als Synonym verwendet werden können.<sup>18</sup> In dieser Arbeit sollen diese Begriffe gleichbedeutend behandelt werden. Neben der formalen Diskussion rund um den Begriff des Markenmanagements existieren verschiedene Meinungen zur Verortung des Markenmanagements im Marketing. Während die Markenführung von den Einen als Teilbereich des Marketing-Mix verstanden wird und darin teilweise der Produkt- und teilweise der Kommunikationspolitik zugeordnet wird, wird ihr von Anderen eine übergeordnete Funktion für den Marketingmix zugeschrieben.<sup>19</sup>

Das Markenmanagement hat über die Zeit hinweg eine Ausdifferenzierung in 2 Richtungen erfahren: Zum Einen wurden im Rahmen des Deepening die Wirkung der Marke auf Markennachfrager erforscht und diese in ein erweitertes Markenmanagementkonzept eingebaut, zum Anderen wurden die Erfahrungen des Markenmanagements aus der Konsumgüterbranche auf neue Betrachtungsfelder des Marketings übertragen (Broadening).<sup>20</sup>

## 2.2.1 Definition Markenmanagement

In dieser Arbeit soll Markenmanagement wie folgt definiert werden:

*Markenpolitik (Markenmanagement, Anm.d.Verf.) umfasst sämtliche kurz- und langfristig orientierten Entscheidungen und Maßnahmen der markenführenden Institution (Hersteller, Handel, Dienstleister, Non-Profit Organisation), die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen und im Markt erfolgreich durchzusetzen, um damit spezifische markenpolitische Ziele zu erreichen.<sup>21</sup>*

Dem Markenmanagement stehen dabei verschiedener Instrumente und Techniken zur Verfügung, die sich zunächst in strategische, operative und Controlling-Markenmanagementmaßnahmen unterscheiden lassen.<sup>22</sup> Auf die einzelnen Instrumen-

---

<sup>17</sup> Vgl. Bruhn 2004, 25f

<sup>18</sup> Vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 26ff

<sup>19</sup> Vgl. Bruhn 2004, 25

<sup>20</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 32f

<sup>21</sup> Bruhn 2004, 26

<sup>22</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 75f

te wird im Rahmen des identitätsorientierten Markenmanagementmodells in 2.2.3 genauer eingegangen.

## **2.2.2 Zieldimensionen des Markenmanagements**

Grundsätzlich zielt Markenmanagement darauf ab bei relevanten Anspruchsgruppen Vertrauen, Präferenz und Identifikation zu schaffen.<sup>23</sup> Diese sog. psychografischen Ziele sollen bei den Anspruchsgruppen einen Beitrag zu einem Verhalten im Sinne der markenführenden Organisation leisten und sie langfristig an diese binden und/oder zusätzliche Einnahmen Erlösen. Sie stehen somit in einer Mittel-Zweck-Beziehung zur Erreichung der Sach- oder Formalzielen des Marketings und des übergeordneten Organisationsziels/Organisationszwecks.<sup>24</sup>

## **2.2.3 Paradigma des identitätsorientierten Markenmanagements**

Im Folgenden wird das identitätsorientierte Markenmanagementmodell vorgestellt. Die nachfolgenden Ausführungen geben die von Meffert/Burmann entwickelten Thesen wieder (Vgl. Meffert/Burmann 2005).

### **Idee der identitätsorientierten Markenführung**

Hinter der Idee der identitätsorientierten Markenführung steckt die Erkenntnis, dass die „Kaufrelevanz von Marken primär auf deren Identität zurückgeführt wird. Eine konsistente und relevante Markenidentität bildet dabei die Voraussetzung für das Vertrauen der Nachfrager in die Marke.“<sup>25</sup> Dieses Vertrauen und die damit einhergehende langfristige Kundenbindung ergibt sich im Verständnis des identitätsorientierten Markenmanagements durch einen Markenmanagementprozess, der:

- aus einer „Inside-out“-Perspektive heraus das Selbstbild der Marke analysiert und gestaltet sowie
- aus einer „Outside-in“-Perspektive das bei der Zielgruppe entstandene Vorstellungsbild der Marke analysiert.

---

<sup>23</sup> Vgl. Sponheuer 2010, 38

<sup>24</sup> Vgl. zu Markenfunktionen Bruhn 2004

<sup>25</sup> Meffert/Burmann 2005, 30

Im Konzeptionsprozess werden die Sichtweisen beider Parteien so kombiniert, dass sich sowohl für die interne Zielgruppe (Mitarbeiter, Führungskräfte) als auch für externe Zielgruppen (z.B. Nachfrager, Geldgeber, Politik) ein konsistentes Markenbild ergibt. Die Positionierung der Marke kann durch langfristige Anpassungsmaßnahmen so beeinflusst werden, dass sich die Ist-Markenidentität aus Sicht der internen Zielgruppe der Soll-Markenidentität und das Ist-Markenimage der externen Zielgruppe dem Soll-Markenimage angleicht. Es wird davon ausgegangen, dass eine hohe Übereinstimmung der Sichtweisen zu einer starken Marke führt. Die Begriffe der Markenidentität und des Markenimages werden nachfolgend erläutert.

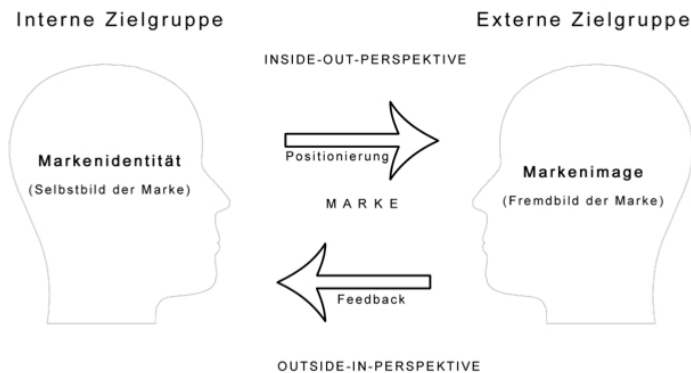


Abbildung 2: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagements<sup>26</sup>

### Identität und Image der Marke

Markenidentität ist der Überbegriff für eine Reihe von Merkmalen, die bei der Marken-gestaltung eingesetzt werden, um der Marke bestimmte „Eigenschaften“ zu verleihen. Die Markenidentität orientiert sich dabei an den in Sozialwissenschaft und Psychologie erforschten Bestandteilen menschlicher Identitäten. Im Einzelnen handelt es sich dabei um Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenleistung, Markenvision, Markenwerte und Markenpersönlichkeit. Die Bestandteile bauen aufeinander auf.

<sup>26</sup> Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 5

- Die **Markenherkunft** stellt die Basis der Markenidentität dar. [...] Die Markenherkunft umfasst die Gesamtheit aller geografischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse, die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt.
- Die **Markenkompetenz** begründet den spezifischen Wettbewerbsvorteil der Marke und sichert diesen ab. Sie repräsentiert die spezifischen organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens zur marktgerechten Kombination von Ressourcen.
- Die grundsätzliche Art der **Markenleistungen**, welche direkt auf der Markenkompetenz aufbauen, determiniert, wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird. Sie bestimmt somit die grundsätzliche Form und Ausstattung von Produkten und Dienstleistungen der Marke.
- Die Gestaltung der Identität wird geleitet durch die **Markenvision**. Sie gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor und erfüllt eine wichtige Motivations-, Identifikations- und Koordinationsfunktion.
- Die **Markenwerte** geben wieder, woran die Marke und ihre Repräsentanten glauben. Sie repräsentieren vor allem wichtige emotionale Merkmale der Markenidentität sowie die Wünsche der relevanten Zielgruppen an eine ideale Marke.
- Die **Markenpersönlichkeit** determiniert den Kommunikationsstil der Marke. Der markenspezifische Kommunikationsstil wird sowohl von den typischen Repräsentanten einer Marke, als auch von der Herkunft der Marke geprägt.

Während die Markenidentität von dem Markeneigner aktiv gestaltet werden kann, bildet das Markenimage ein Konstrukt von Vorstellungen der Marke aus Sicht der Zielgruppe, das der Markeneigner nicht aktiv gestalten kann. Das Markenimage ergibt sich aus allen von der Zielgruppe wahrgenommenen Botschaften der Marke und bildet in den Köpfen der Zielgruppe ein „fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild“ von ihr. Es kann langfristig durch entsprechende Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst werden, sodass sich optimalerweise das Markenimage der externen Zielgruppe der gewünschten Markenidentität der internen Zielgruppe angleicht. Das Markenimage setzt sich aus den Markenattributen, dem funktionalen sowie dem symbolischen Nutzen der Marke zusammen:

- *Die Markenattribute repräsentieren sämtliche vom Nachfrager wahrgenommenen Eigenschaften einer Marke. Hierunter fallen sowohl sachlich-rationale Eigenschaften als auch bildhafte und emotionale Eigenschaften. Es kann sich sowohl um Attribute, die mit der physischen Beschaffenheit (zum Beispiel Farbe, Form, Duft, technische Eigenschaften etc.) in Verbindung stehen als auch um immaterielle Attribute (zum Beispiel Preis, Garantie, Herkunftsland) handeln. [...] das Ergebnis dieser Verdichtung und Bewertung ist der wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen einer Marke.*
- *Der funktionale Nutzen [...] umfasst sämtliche Nutzendimensionen, die sich aus den physikalisch-funktionellen Merkmalen der Marke sowie aus der Informationsfunktion und der Vertrauensfunktion der Marke ergeben.*
- *Ein symbolischer Nutzen besteht immer dann, wenn eine Marke neben ihrer funktionalen Nutzenstiftung dem Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen stiftet. Hier ist beispielsweise an die:*
  - *Vermittlung von Prestige*
  - *Vermittlung eines Gefühls der Gruppenzugehörigkeit*
  - *Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung*
  - *Verknüpfung der Marke mit individuell wichtigen Erlebnissen und Erinnerungen*
  - *Marke als Mittel zur Generierung von Beziehungsvorteilen*
  - *Marke als Sinnbild individuell wichtiger Werte oder Lebensstile*

*zu denken. In allen diesen Fällen steht die Marke symbolhaft für wichtige Motivatoren des Verhaltens der Nachfrager.<sup>27</sup>*

Die Markenbekanntheit bei der Zielgruppe ist die notwendige Voraussetzung, um entsprechende Markenattribute und Markennutzen vermitteln zu können.

---

<sup>27</sup> Meffert/Burmann 2005, 55f

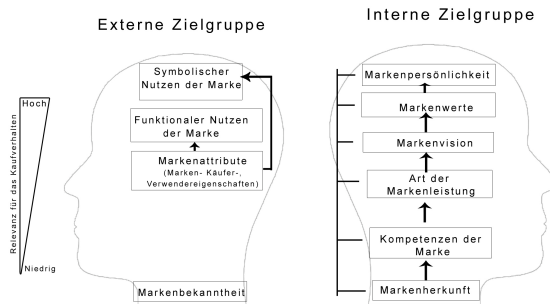


Abbildung 3: Komponenten des Markenimage und der Markenidentität<sup>28</sup>

### Modell des identitätsorientierten Markenmanagements

Die Erkenntnisse des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes der Markenführung finden ihren Niederschlag im sog. identitätsorientierten Markenmanagementmodell. Es umfasst alle Schritte der Analyse, Konzeption, Durchführung und Kontrolle der Markenführung und bildet in dieser Untersuchung den Rahmen für das Markenmanagementmodell des Non-Profit -Sportvereins. Eine ausführliche Beschreibung des Modells ist daher angebracht.

<sup>28</sup> Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 18 und 7

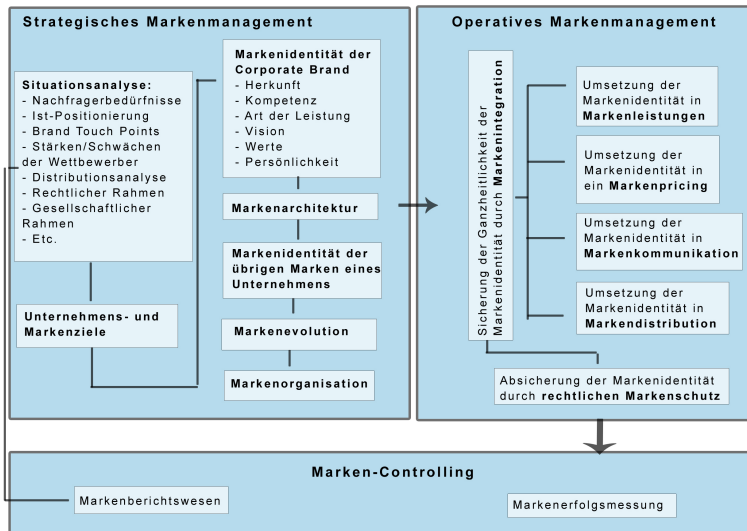


Abbildung 4: Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements<sup>29</sup>

Im **strategischen Markenmanagement** werden, ausgehend von einer umfassenden **Situationsanalyse** zur gegenwärtigen Positionierung von Organisation und deren Marken, den Wettbewerbern und Kontaktpunkten mit den Anspruchsgruppen, die **Unternehmens- und Markenziele** abgeleitet. Daraufhin wird die Markenidentität der Corporate Brand analysiert. Unter Corporate Brand oder Unternehmensmarke versteht man ein "gesamtunternehmerisches Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen gesamtunternehmerischen Nutzenbündeln, welche dieselbe Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert".<sup>30</sup> Im Rahmen der Markenarchitektur werden Entscheidungen zu Anzahl und Verknüpfung einzelner Marken des Unternehmens getroffen. Anschließend werden die Markenidentitäten der einzelnen Marken abgeleitet. Dabei muss darauf geachtet werden, dass diese Marken mit essenziellen Merkmalen der bereits entwickelten Corporate Brand übereinstimmen, sodass ein konsistentes

<sup>29</sup> Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 10

<sup>30</sup> Meffert/Burmann 2005, 147



Erscheinungsbild aller Unternehmensmarken einschließlich der Corporate Brand gewährleistet wird.<sup>31</sup>

Das **operative Markenmanagement** setzt die im strategischen Markenmanagement getroffenen Entscheidungen in konkrete Markenerlebnisse um. Der Realisierungsprozess macht die Marke für die Zielgruppe konkret erlebbar. Dazu greift das Markenmanagement auf die klassischen Marketingmix-Bereiche (Marken)**Leistung**, (Marken)**Pricing**, (Marken)**Kommunikation** und (Marken)**Distribution** zurück. Im Fall des Markenmanagements für Dienstleistungen werden die klassischen Marketinginstrumente um drei weitere Marketinginstrumente erweitert (Personal-, Prozess-, und Ausstattungsmarketing).<sup>32</sup>

Das Marken-Controlling als dritter Komplex des identitätsorientierten Markenmanagements analysiert den Markenerfolg bei den entsprechenden Zielgruppen und fasst auf Grundlage dessen Berichte (z.B. Marken-Scorecard), die dem strategischen Markenmanagement für eventuell notwendige Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung stehen.

## 2.3 Non-Profit Sportverein

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt das identitätsorientierte Markenmanagementmodell zuerst definiert und anschließend beschrieben wurde, soll im Folgenden Abschnitt auf den Non-Profit Sportverein eingegangen werden. Dazu wird er zunächst definiert.

### 2.3.1 Definition des Non-Profit Sportvereins

Sportvereine sind freiwillige Vereinigungen, die ihren Mitgliedern die Möglichkeit zur Vielfältigen Ausübung von Sport bieten. Darüber hinaus bieten Sportvereine oftmals auch nicht sportliche Angebote an. Die Mitgliedschaft in Sportvereinen ist freiwillig. Sportvereine sind Idealvereine sofern sie nicht die Absicht der Gewinnerzielung verfolgen.<sup>33</sup> Sie sind somit als Non-Profit Organisationen zu verstehen. Die Sachziele des Sportvereins dominieren vor Formalzielen<sup>34</sup>. Sportvereine sind unabhängig von Dritten.

---

<sup>31</sup> Vgl. zu Corporate Brand Management auch Esch/Tomczak/Kernstock et al. 2006

<sup>32</sup> Vgl. Salzmann 2007

<sup>33</sup> Vgl. Heinemann/Horch 1988, 109ff

<sup>34</sup> Vgl. [http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/\\_doc/Idealverein.html](http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/_doc/Idealverein.html)

Als Ressourcenquellen stehen Sportvereinen Mitgliedsbeiträge und die ehrenamtliche Mitarbeit von Mitgliedern zur Verfügung. Die Entscheidungsstruktur in Sportvereinen ist demokratisch. Alle Mitglieder dürfen über die Verwendung der Vereinsmittel entscheiden.<sup>35</sup>

### **2.3.2 Markenführungsrelevante Besonderheiten des Non-Profit Sportvereins**

Nachdem der Non-Profit Sportverein definiert wurde sollen im Nachfolgenden die branchentypischen Charakteristiken bestimmt werden, die im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung berücksichtigt werden müssen. Dazu sollen die mit der Vermarktung von Sport und Sportvereinen einhergehenden Branchenbesonderheiten dargestellt und ihre Auswirkung auf das theoretische Modell des Markenmanagements beschrieben werden. Die herausgearbeiteten Besonderheiten sollen zudem die Grundlage für die weiteren Forschungsschritte dieser Arbeit bilden.

#### **Organisationsspezifische Besonderheiten**

Wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt wurde sind Sportvereine in hohem Maße von den eigenen Vereinsmitgliedern abhängig. Vereinsmitglieder stellen dem Sportverein durch Mitgliedsbeiträge finanzielle Mittel zur Verfügung, auf die Vereine angewiesen sind, um Kosten für Wettkämpfe, Sportgeräte etc. decken zu können.<sup>36</sup> Darüber hinaus können die Mitglieder durch ehrenamtliches Engagement dem Verein als zusätzliche Ressourcenquelle dienen. Durch die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft ist es abhängig von der Attraktivität des Leistungsangebots, ob sich Mitglieder einem Verein anschließen und langfristig dessen Sportangebote nutzen oder ob sie zur Durchsetzung der eigenen Interessen mit Einstellen der ehrenamtlichen Arbeit und Vereinsaustritt drohen.<sup>37</sup> Interne Anspruchsgruppen besitzen somit für den Sportverein eine hohe Relevanz. Gleichzeitig ist der Sportverein jedoch auch in hohem Maße von externen Anspruchsgruppen abhängig. Zum Einen reicht die Eigenfinanzierung durch Mitgliedsbeiträge nicht aus, um alle entstehenden Kosten decken zu können. Zusätzliche Finanzmittel müssen also durch Sponsorenmaßnahmen, Kooperationen und Zuschüsse

---

<sup>35</sup> Vgl. Heinemann/Horch 1988, 109ff

<sup>36</sup> Vgl. zu Einnahmen und Ausgaben des Sportvereins Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 73f

<sup>37</sup> Vgl. Heinemann/Schubert 1994, 15

von staatlichen Institutionen erwirtschaftet werden.<sup>38</sup> Zum Anderen müssen zukünftige Mitglieder angeworben werden, um die Ressourcensicherung auch für die nächsten Jahre sicherzustellen. Sportvereine sind dadurch neben internen Stakeholdern intensiv auf Austauschbeziehungen mit externen Anspruchsgruppen angewiesen. Dies bedeutet für das Markenmanagement des Sportvereins, dass anders als in gewinnwirtschaftlich orientierten Unternehmen eine klare Priorisierung einzelner Anspruchsgruppen zunächst nicht möglich ist. Es muss zunächst davon ausgegangen werden, dass die Zielgruppen des Markenmanagements in Sportvereinen alle eine ähnliche Relevanz für die Vereine besitzen.<sup>39</sup>

Als weitere Besonderheit der Sportvereine muss angeführt werden, dass in den wenigsten Sportvereinen bisher eine bewusste Auseinandersetzung mit der Vereinsmarkenführung stattgefunden hat. Dies führte dazu, dass die überwiegende Anzahl aller Sportvereine in der Vergangenheit (unbewusst) eine Dachmarkenstrategie mit Nutzung des Vereinsnamens als Markenname gewählt haben.<sup>40</sup> Es ist daher anzunehmen, dass eine potentielle regionale Bekanntheit der Sportvereinsmarke mit dem Namen des Gesamtvereins in Verbindung gebracht wird. Markenmanagement für Sportvereine muss dies berücksichtigen, um bereits existierende Assoziationen von Stakeholdern mit dem Verein ausnutzen zu können.

Darüber hinaus muss beim Markenmanagement für Sportvereine die Knappheit der Marketingbudgets beachtet werden. In vielen Sportvereinen sind große Investitionen in Marketingaktivitäten aufgrund der Finanzmittelknappheit der Vereine nicht möglich.<sup>41</sup> "Darüber hinaus betrachten potentielle Spender, Mitglieder oder andere Geldgeber allzu großzügig bemessene Marketingbudgets nicht selten mit Missfallen."<sup>42</sup>

### **Leistungsspezifische Besonderheiten**

Die Leistungen von Sportvereinen stellen komplexe Leistungsbündel dar. Sie bestehen aus materiellen Bestandteilen wie Sportgeräten, Umkleideräumen etc., einen weitaus

---

<sup>38</sup> Zuschüsse und Spenden machen in Sportvereinen über 20% aller Einnahmen aus (Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 73)

<sup>39</sup> So stellt Drucker fest: „One of the most basic differences between non-profit organizations and businesses is that the typical non-profit has so many more relationships that are vitally important. (...) Every non-profit organization has a multitude of constituencies and has to work out the relationship with each of them.“ (Vgl. Drucker 1990, 123, Stötzer 2009, 138f)

<sup>40</sup> Vgl. Bruhn 2004, 2311

<sup>41</sup> Vgl. Purtschert 2001, 341

<sup>42</sup> Bruhn 2004, 2305

größeren Teil machen jedoch immaterielle Leistungen aus.<sup>43</sup> Beispielsweise haben Mitglieder mit dem Eintritt in den Verein die Möglichkeit, sich in dessen sozialen Gruppen zu bewegen oder an Trainingsstunden teilzunehmen, was immaterielle Leistungen darstellt. Die Leistungen werden nie einzeln, sondern stets in Kombination vermarktet.<sup>44</sup> Eine weitere Besonderheit stellt die umfassende Einbindung der Leistungsadressaten in die Einbeziehung des Leistungserstellungsprozesses dar. Mitglieder müssen sich beispielsweise an der Trainingsstunde des Sportvereins beteiligen, um das Leistungsbündel nutzen zu können. Gleiches gilt für ehrenamtliche Mitarbeiter.<sup>45</sup> Die Leistungen des Sportvereins besitzen also einen ausgeprägten Dienstleistungscharakter, der auch eine entsprechende Anpassung des Markenmanagements erfordert.<sup>46</sup>

Darüber hinaus zeichnen sich Sportvereine durch ihre Leistungsvielfalt aus. Sie bieten den verschiedenen Stakeholdern unterschiedlichste Leistungsbündel an.<sup>47</sup> Mitglieder haben die Möglichkeit sich vielfältig sportlich zu betätigen. Zusätzlich werden oft auch nicht sportliche Aktivitäten wie gemeinsame Ausflüge oder Veranstaltungen angeboten.<sup>48</sup> Ehrenamtliche Mitarbeiter haben beispielsweise die Option sich im Rahmen des Engagements weiterzubilden, sich durch ehrenamtliche Arbeit selbst zu verwirklichen oder den eigenen sozialen Status zu erhöhen.<sup>49</sup> Dadurch entsteht bereits in kleinen Sportvereinen ein beachtliches Leistungsportfolio, das mit der Größe des Sportvereins durch zusätzliche Sparten und Sportgruppen weiter zunimmt.<sup>50</sup> Markenmanagement für Sportvereine muss dieses Leistungsportfolio mit der Führung entsprechender Marken widerspiegeln, sofern die einzelnen Leistung aufgrund einer ausreichenden Differenzierung zu anderen Leistungen des Vereins als eigene Marken gestaltet werden können.<sup>51</sup>

Die Anspruchsgruppen des Sportvereins stellen in ihrer Gesamtheit eine äußerst heterogene Zielgruppe dar. Bereits einzelne Anspruchsgruppen wie Vereinsmitglieder weisen einen extrem hohen Heterogenitätsindex auf, der durch verschiedene soziale Herkunft und unterschiedliche Alter zu Stande kommt.<sup>52</sup> Mit Betrachtung weiterer An-

---

<sup>43</sup> Vgl. Freyer 2011, 78f

<sup>44</sup> Vgl. Freyer 2011, 79

<sup>45</sup> Vgl. Freyer 2011, 81ff

<sup>46</sup> Vgl. zu den Besonderheiten des Markenmanagements für Dienstleistungen z.B. Stauss 2004, 95ff

<sup>47</sup> Vgl. Freyer 2011, 109

<sup>48</sup> Vgl. zu den Engagementmotiven ehrenamtlicher Mitarbeiter in Sportvereinen Rosenblatt/Blanke 1999

<sup>49</sup> Vgl. Purtschert 2001, 374

<sup>50</sup> Vergleiche zur Vielfalt der Sportangebote in Vereinen z.B. Jütting 1994

<sup>51</sup> Vgl. zur Marktsegmentierung z.B. Haedrich 2009

<sup>52</sup> Vgl. Heinemann/Schubert 1994, 144

spruchsgruppen wie potentiellen Sponsoren und Geldgebern erhöht sich der Heterogenitätsgrad weiter. Für das Markenmanagement ergibt sich daraus, dass sich nicht "die" Zielgruppe des Sportvereins definieren lässt. Das Markenmanagement des Sportvereins steht somit vor der Herausforderung, die heterogenen Zielgruppen einerseits mit zielgruppenspezifischen Marken anzusprechen, andererseits eine zielgruppenübergreifende Profilierung der Corporate Brand bei allen Anspruchsgruppen durchzusetzen.<sup>53</sup>

Abschließend soll auf die Langfristigkeit der Beziehung zwischen Sportvereinen und deren Stakeholdern hingewiesen werden. Mitglieder sind beispielsweise ihrem Verein im Schnitt 10 Jahre lang treu. Auch ehrenamtliche Mitarbeiter üben ihr Amt im Schnitt etwa 9,7 Jahre lang aus.<sup>54</sup> Durch die Abhängigkeit des Sportvereins von seinen Stakeholdern ist auch dieser darauf bedacht, die Bindungsdauer der einzelnen Stakeholdergruppen möglichst lang zu gestalten. Das Markenmanagement des Sportvereins besitzt somit den Charakter eines Relationship-Marketings.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Zur Bedeutung der Corporate Brand siehe z.B. Esch/Tomczak/Kernstock et al. 2006, 5f

<sup>54</sup> Vgl. Brauerei C. & A. VELTINS GmbH & Co. 2000, 14 und 29

<sup>55</sup> Vgl. zu Markenführung und Relationshipmarketing z.B. Bruhn/Henning-Thurau/Hadwich 2004

### **3 Untersuchung der Stakeholder und Ziele des Markenmanagements im Sportverein**

Die Ausführungen zu den markenführungsrelevanten Besonderheiten von Sportvereinen in Kapitel 2 haben bereits deutlich gemacht, dass Vereine leistungs- und organisationsspezifische Besonderheiten aufweisen, die das Markenmanagement für Non-Profit Sportvereine berücksichtigen muss. In diesem Kapitel sollen daher unter Berücksichtigung der erarbeiteten Besonderheiten die Anspruchsgruppen und Ziele des Markenmanagements für Sportvereine erarbeitet werden.

#### **3.1 Analyse der Stakeholder des Markenmanagements im Sportverein**

Modernes Markenmanagement muss sich im Sinne eines effizienten Umgangs mit den knappen Ressourcen in Non-Profit Organisationen mit zielgerichteten Maßnahmen an die wichtigsten Stakeholder des Sportvereins wenden.<sup>56</sup> Da Sportvereine umfassender als privatwirtschaftliche Unternehmen mit einer Vielzahl verschiedener Stakeholder in Austauschbeziehungen stehen, ist es notwendig die Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen für den Sportverein in Bezug auf das Markenmanagement herauszuarbeiten.

##### **3.1.1 Sportverein als "Multiple-Stakeholder Organisation"**

Sportvereine sind darauf angewiesen vielfältige Beziehungen mit unterschiedlichsten Stakeholdern einzugehen um ihre Existenz sichern zu können. Im Unterschied zu Profit-Unternehmen sind bei den Austauschbeziehungen der Non-Profit Organisationen grundsätzlich alle Austauschpartner von nahezu gleich hoher Bedeutung.<sup>57</sup> Es muss bei NPO vielmehr situationsspezifisch analysiert werden, welche Anspruchsgruppe zu gegebenem Zeitpunkt von besonderer Bedeutung ist<sup>58</sup>. Dies stellt einen großen Unterschied zu Profit-Organisationen da: Profit Unternehmen werten die Bedeutung der Leistungsabgabeseite (Unternehmen-Kunden-Beziehung) grundsätzlich als wichtigste

---

<sup>56</sup> 16% der Sportvereine haben große finanzielle Probleme (Vgl. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 74f)

<sup>57</sup> Vgl. Kapitel 2

<sup>58</sup> Vgl. Theuvsen 2001, 2ff

Austauschbeziehung, während für Sportvereine die Leistungsabgabe- und Leistungsbeschaffungsseite den gleichen Stellenwert besitzen.<sup>59</sup>

### 3.1.2 Selektion wichtiger Stakeholder des Sportvereins

Sportvereine können aufgrund der Stakeholdervielfalt nicht alle Anspruchsgruppen mit eigenständigen Marken ansprechen. Die Gründe hierfür sind zum einen die steigenden Kosten, die mit der Führung vieler verschiedener Marken einher gehen würden.<sup>60</sup> Zum Anderen ist davon auszugehen, dass Sportvereinsvorstände die steigende Komplexität des Markenmanagements mit einer Vielzahl verschiedener Marken im Rahmen ihrer zeitlich begrenzten Möglichkeiten und ihres Know-hows nicht realisieren könnten.<sup>61</sup> Ziel muss es daher sein, Anspruchsgruppen mit besonderer Relevanz für den Sportverein (sog. strategische Anspruchsgruppen) von den übrigen Anspruchsgruppen (sog. Bezugs- und Interessengruppen) zu unterscheiden, um für diese im weiteren Verlauf der Arbeit bedürfnisgerechte Marken entwickeln zu können. Die Anspruchsgruppen, die sich bei der Selektion als Bezugs- und Interessengruppen herauskristallisieren, können aus den beschriebenen Gründen in Sportvereinen nur im Rahmen der Corporate Brand erreicht werden

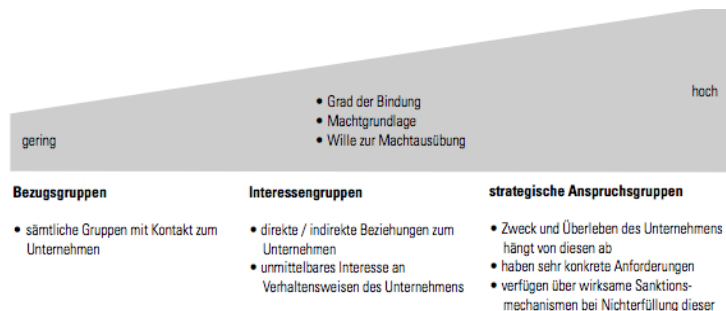


Abbildung 5: Bedeutung der Bezugs-, Interessen- und strategischen Anspruchsgruppen<sup>62</sup>

<sup>59</sup> Vgl. Purtschert 2001, 67

<sup>60</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 176

<sup>61</sup> Der Umfang der monatlichen ehrenamtlichen Tätigkeit liegt bei etwa 20 Stunden (Vgl. Breuer (Hrsg.) 2010, 97, Vgl. zum mangelnden fachlichen Marketingwissen der Vereinsakteure z.B. Krüger/Dreyer 2004, 82f

<sup>62</sup> Esch 2006, 36

Zur Selektion der strategischen Stakeholder soll auf ein Bewertungsverfahren zur Stakeholderrelevanz nach Wilbers zurückgegriffen werden.<sup>63</sup> Dabei werden die Stakeholder in eine Relevanz-Matrix eingetragen, bei der sowohl der Einfluss des Stakeholders auf die Organisation als auch die Beeinflussbarkeit des Stakeholders durch Markenmanagement-Maßnahmen bewertet wird.<sup>64</sup> Die Beeinflussbarkeit des Stakeholders durch Markenmanagement soll vor allem durch das Kriterium der für die Markenwahrnehmung und Einstellungsveränderung notwendigen finanziellen Aufwendungen bestimmt werden.<sup>65</sup>

### **Ergebnis der Stakeholderselektion**

Literaturanalysen weisen darauf hin, dass vor allem interne Stakeholder (bestehende und potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter sowie bestehende Mitglieder) für den Sportverein als Selbstzweck-Organisation von besonderer Bedeutung sind, da sie durch bestimmte Verhaltensweisen (Kündigung, Einstellen der ehrenamtlichen Arbeit) über ein großes Machtpotential verfügen können<sup>66</sup>. Gleichzeitig können diese Anspruchsgruppen durch Markenmanagement effizient erreicht werden, da sie regelmäßig mit Dienstleistungen und Kommunikationsmaßnahmen des Sportvereins in Kontakt kommen.<sup>67</sup> Auch Kooperationspartner und Geldgeber können durch Markenmanagementmaßnahmen des Sportvereins gut erreicht werden, sofern auch hier bereits Kontakte zu den Gruppen bestehen. Ihr Machtpotential ist aufgrund der Finanzmittelknappheit in vielen Sportvereinen zudem als hoch zu bewerten.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Stötzer 2009, 135ff

<sup>64</sup> Vgl. Stötzer 2009, 135ff

<sup>65</sup> Dieses Kriterium ist in Non-Profit Vereinen von besonderer Bedeutung, da hohe Marketingausgaben mit Misserfolgen betrachtet werden (Vgl. hierzu Bruhn 2004, 2305)

<sup>66</sup> Vgl. Purtschert 2001, 351

<sup>67</sup> Im Vergleich zu externen Stakeholdern müssen für interne Stakeholder keine Werbepplätze gekauft werden, da vereinseigene Kommunikationsmittel genutzt werden können

<sup>68</sup> 11% der Einnahmen erzielen Sportvereine durch Spenden und Sponsorengelder (Vgl. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 73)



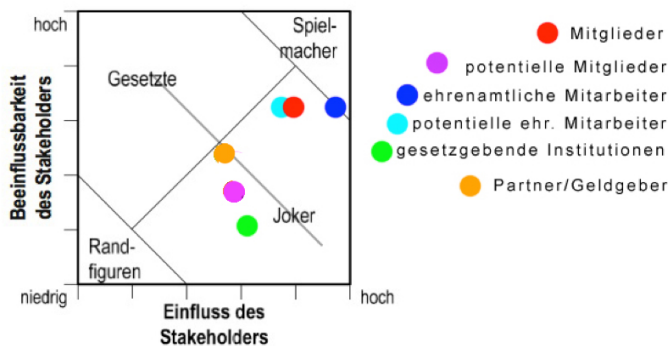


Abbildung 6: Ergebnis der Stakeholderrelevanz des Markenmanagements in Sportvereinen<sup>69</sup>

Potentielle Mitglieder können aufgrund der noch nicht bestehenden Beziehung zu den Vereinen nur durch sehr finanzintensive Maßnahmen wie Anzeigenkampagnen etc. erreicht werden. Zudem ist ihr Einfluss auf die Organisation als eher gering zu bewerten.<sup>70</sup>

Gesetzgebende Institutionen eignen sich durch ihre schlechte Beeinflussbarkeit durch Markenmanagement des Sportvereins eher nicht als potentielle Zielgruppe für Markenmaßnahmen, obwohl diese Zielgruppen durch Subventionen etc. über ein durchaus beachtliches Machtpotential verfügen.<sup>71</sup> Vielmehr empfiehlt es sich, die Aufgaben zur Interessensvertretung an übergeordnete Verbände wie den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) zu delegieren, da dieser über mehr Einfluss gegenüber den Institutionen verfügt.

Für die weitere Untersuchung heißt dies, dass sowohl Mitgliedern als auch ehrenamtlichen und potentiellen ehrenamtlichen Mitarbeitern im Markenmanagement besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Diese können als strategische Stakeholder benannt werden. Für diese Anspruchsgruppen sollten aufgrund ihrer Bedeutung für den Sportverein zielgruppengenaue Marken geschaffen werden, um sie optimal im Sinne des Sportvereins beeinflussen zu können.

<sup>69</sup> in Anlehnung an Stötzer 2009, 135

<sup>70</sup> So ordnet z.B. Theuvsen potentielle Mitglieder in die Kategorie der "vernachlässigbaren Stakeholder" ein (Theuvsen 2001, 10)

<sup>71</sup> Vgl. Theuvsen 2001, 6

Kooperationspartner und potentielle Geldgeber sowie potentielle Mitglieder können als Interessengruppen benannt werden und sind somit im Rahmen des Markenmanagements auch durchaus zu beachten.

Die gesetzgebenden Institutionen können im Rahmen des Markenmanagements für Sportvereine durch ihre schlechte Beeinflussbarkeit nicht mit einer eigenständigen Marke angesprochen werden. Sie sollen daher von hier an nicht Teil der weiteren Untersuchungen sein.

### **3.1.3 Ansprüche der Stakeholder des Sportvereins**

Als weitere Grundlage für alle kommenden Untersuchungsschritte müssen die Ansprüche der einzelnen Stakeholder an den Sportverein herausgefiltert werden. Die Ansprüche der Stakeholder an den Verein sind für die Markenführung von Bedeutung, da die Marke die jeweils von der Zielgruppe als relevant erachteten Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln differenziert. Die Ansprüche der Stakeholder geben also einen Hinweis darauf, was diese als wichtig erachten. Die Untersuchungsergebnisse fließen zum Einen in den Analyseprozess zur Erfassung der Identität der Corporate Brand ein, zum Anderen werden sie bei der Positionierung der einzelnen Sportvereinsmarken berücksichtigt.

Als Grundlage der Markenansprüche dienen Forschungsergebnisse anderer wissenschaftlicher Arbeiten, die in der nachfolgenden Tabelle dargestellt werden.

<b>Stakeholder</b>	<b>ANSPRÜCHE/WÜNSCHE/ERWARTUNGEN (nach Relevanz sortiert)</b>
Bestehende ehrenamtliche Mitarbeiter	v.a.: Spaß an der Tätigkeit, Wertekonformität mit dem Verein, sympathische Menschen kennenlernen, etwas für das Gemeinwohl tun, anderen Menschen helfen,..., Wunsch nach öffentlicher Anerkennung, <sup>72</sup>
Potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter	Wertekonformität, Informationen zum Umfang der Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Nutzen für die Leistungsadressaten, Vorteile für die ehrenamtlichen, wirtschaftliche Notwendigkeit ehrenamtlicher Arbeit <sup>73</sup>
Potentielle Mitglieder	gutes Leistungsangebot, passende Vereinskultur/Wertekonformität (Atmosphäre, Sozialengagement), Mitgliedsbeitrag, geschultes Personal, <sup>74</sup>
Bestehende Mitglieder	Wertekonformität, gutes Leistungsangebot (Sportangebote, Freizeitangebote, Sauberkeit, Ambiente), geschultes Personal, Mitgliedsbeitrag <sup>75</sup>
Partner/Geldgeber/ Kooperationspartner	Nutzen der Spende/Kooperation, Wertekonformität, Verwirklichung der NPO Ziele, Image der NPO <sup>76</sup>

Abbildung 7: Ansprüche der Stakeholder an den Sportverein

<sup>72</sup> Vgl. Picot 2001, 340ff<sup>73</sup> Vgl. Stötzer 2009, 190<sup>74</sup> Keine Untersuchungen zu den Ansprüchen potentieller Mitglieder vorhanden, daher Annahme, dass annähernd die gleichen Ansprüche wie die von bestehenden Mitgliedern formuliert werden, das Informationsbedürfnis jedoch größer als bei bestehenden Mitgliedern ist<sup>75</sup> Vgl. Dürr 2008, 152 und Stötzer 2009, 192f<sup>76</sup> Vgl. Stötzer 2009, 193f

Die Untersuchungsergebnisse zeigen zunächst, dass die Wertekonformität, d.h. die Übereinstimmung der eigenen Werte mit den im Sportverein gelebten Werten bei allen Anspruchsgruppen eine bedeutende Rolle spielt. Die weiteren formulierten Ansprüche weichen jedoch voneinander ab. Auch hier drückt sich die Heterogenität der Anspruchsgruppen erneut aus.

### 3.1.4 Funktion der Marke für die Stakeholder des Sportvereins

Die Ansprüche der Stakeholder an den Sportverein geben nicht nur einen inhaltlichen Hinweis darauf, wie Marken gestaltet werden müssen. Durch eine Analyse der Stakeholderansprüche kann auch die Funktion der Marke für die einzelnen Anspruchsgruppen herausgearbeitet werden. Die Markenfunktion liefert einen Hinweis auf die zielgruppenspezifische Markenpositionierung und muss bei der Markengestaltung für die einzelnen Anspruchsgruppen beachtet werden. Es wird zwischen ideeller Funktion, Risikoreduktionsfunktion und Informationseffizienz-Funktion unterschieden.<sup>77</sup>

**Bestehenden ehrenamtlichen Mitarbeitern** ist das Produkt "ehrenamtliche Mitarbeit" bereits ausreichend bekannt. Hier hat die Marke also nicht die Funktion Informationen zu liefern oder das potentielle "Kaufrisiko" zu reduzieren, da der Mitarbeiter das Produkt bereits in Anspruch nimmt. Vordergründig muss hierbei also der ideelle Nutzen des Ehrenamts vermittelt werden. Dabei müssen altruistische Motive und der Spaß an der Tätigkeit herausgearbeitet werden.<sup>78</sup>

**Potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter** sind, bevor sie sich ehrenamtlich engagieren, als einfache Mitglieder des Vereins zu charakterisieren. Sie besitzen somit Kenntnisse über einige Leistungsangebote des Vereins. Kenntnisse über Aufgaben und Nutzen von ehrenamtlicher Mitarbeit sind nicht zwangsläufig vorhanden, da sich das Leistungsbündel "ehrenamtliches Engagement" von dem des Sportausübens im Verein maßgeblich unterscheidet.<sup>79</sup> Mitglieder nehmen also mit dem Ehrenamt ein neues Produkt in Anspruch, bei dem die Gefahr des Nicht-Gefallens besteht. Die Marke für potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter besitzt also eine Risikoreduktionsfunktion. Wie Dürr vermutet, geht eine hohe emotionale Verbundenheit mit dem freiwilligen Engagement in Sportvereinen einher.<sup>80</sup> Die Marke für potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter muss

---

<sup>77</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3

<sup>78</sup> Vgl. zu den Motiven des ehrenamtlichen Engagements z.B. Moschner 2002

<sup>79</sup> Vgl. Nagel/Schlesinger 2008, 194f

<sup>80</sup> Vgl. Dürr 2008, 191

daher zusätzlich die emotionalen Verbundenheit zum Verein (ideeller Nutzen) sowie Informationen zum Ehrenamt vermitteln.

**Bestehende Vereinsmitglieder** legen besonderen Wert auf eine Übereinstimmung ihrer eigenen Werte mit denen der Gemeinschaft des Sportvereins.<sup>81</sup> Zudem möchten sie über das Leistungsangebot des Sportvereins informiert werden.<sup>82</sup> Der Sportvereinsmarke kommt also vordergründig eine ideelle Funktion zu, zudem besitzt sie eine informative Funktion.

**Potentielle Vereinsmitglieder** verfügen meist über wenige Informationen zu dem Sportverein. Bruhn stellt zudem fest, dass gerade im Bereich der Non-Profit Dienstleistungen, wie Sportvereine sie anbieten, der Marke für "Neukunden" eine hohe Vertrauensfunktion aufgrund der schwer zu beurteilenden Qualität der Organisation zugeschrieben wird.<sup>83</sup> Die Marke muss hierbei also vor allem eine Risikoreduktion sowie Informationseffizienz bewirken.

**Geldgebern und potentiellen Partnern** ist es wichtig, dass sie über die Dokumentati-on von Erfolgen der Zuwendung informiert werden.<sup>84</sup> Oftmals spielen auch eigennützige Beweggründe für die Zuwendung eine Rolle.<sup>85</sup> Informationseffizienz und der ideelle Nutzen stehen hier also im Vordergrund, jedoch hat die Marke auch eine Risikoreduktionsfunktion.

Die Einordnung der Untersuchungsergebnisse in eine Grafik (Abb. 9) macht deutlich, dass sich die Funktion der Marken für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen deutlich voneinander unterscheiden: So überwiegt bei bestehenden ehrenamtlichen Mitarbeitern und bestehenden Mitgliedern vor allem die Notwendigkeit der Vermittlung eines ideellen Nutzens der Marke. Die Informationseffizienz spielt eine untergeordnete Rolle, die Risikoreduktionsfunktion von Marken wird bei dieser Zielgruppe nicht beansprucht.

Anders sieht das Bild aus, wenn man potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter und potentielle Mitglieder betrachtet. Risikoreduktionsfunktion und Informationsfunktion spielen hierbei eine wichtigere Rolle als bei den erstgenannten Anspruchsgruppen. Für Geld-

---

<sup>81</sup> Dürr kommt in einer Untersuchung zu der Erkenntnis, dass die Vereinskultur einen wesentlichen Beitrag zur Mitgliederzufriedenheit in Sportvereinen leistet (Dürr 2008, 182)

<sup>82</sup> ebenda

<sup>83</sup> Vgl. Bruhn 2004, 2306

<sup>84</sup> Vgl. Stötzer 2009, 157ff

<sup>85</sup> Vgl. Purtschert 2001, 401

geber und Kooperationspartner ist ein ausgewogenes Verhältnis aller Markenfunktionen als wahrscheinlich zu erachten.

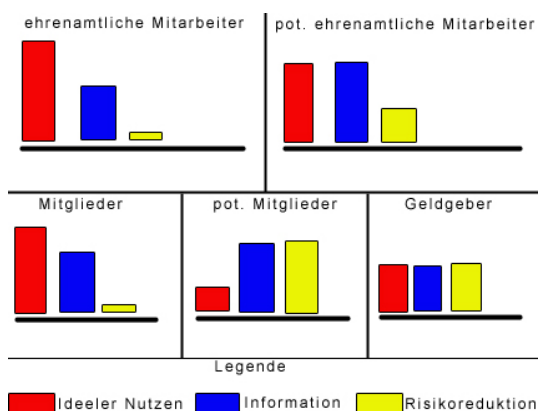


Abbildung 8: Markenfunktion für die Stakeholder des Sportvereins<sup>86</sup>

Die unterschiedlichen Funktionen der Marke für die einzelnen Zielgruppen lassen sich vor allem mit der Langfristigkeit der Beziehungen zwischen den Anspruchsgruppen und dem Verein erklären. Das subjektiv gefühlte Risiko, sich für einen falschen Verein entschieden zu haben nimmt im Laufe der Jahre durch die steigende Einbindung in soziale Gruppen im Verein generell ab. Gleichzeitig nimmt das Bedürfnis emotional von einer Marke angesprochen werden mit der Dauer der Markenbeziehung zu.<sup>87</sup> Mit der Überlegung die "Dienstleistung Ehrenamt" zu nutzen, steigt das gefühlte subjektive Risiko wieder an, da die neue Aufgabe wieder mit der "Gefahr des Nicht-Gefallens" verbunden ist. Auch diese Gefahr nimmt im Laufe der Zeit nach Inanspruchnahme wieder ab. Um der Langfristigkeit der Marke-Mitglieder und Marke-Mitarbeiterbeziehung gerecht zu werden und die Marke für die Anspruchsgruppen über die Jahre attraktiv zu halten, müssen Sportvereine daher in besonderem Maße darauf achten, dass sich die Markenfunktion der Sportvereinsmarke mit der Dauer der Mitgliedschaft für die einzelnen Mitglieder und ehrenamtlichen Helfer wandelt. Die Sport-

<sup>86</sup> Relativer, subjektiver Vergleich der Markenfunktionen auf Grundlage der erarbeiteten Markenfunktionen zur besseren Verbildlichung der Untersuchungsergebnisse.

<sup>87</sup> Vgl. Esch/Diehl 2007, 1

vereinsmarken müssen dem sich wandelnden Bedürfnis nach einer zunehmend emotionalen und ideellen Ansprache der Zielgruppe durch die Marke gerecht werden.

### 3.2 Analyse der Ziele des Markenmanagements im Sportverein

Wie Eingangs festgelegt wurde soll Markenmanagement in Sportvereinen vor allem einen Beitrag zur Lösung bestehender Vereinsprobleme leisten. Betrachtet man die Vereinsprobleme, so zeigt sich, dass für Sportvereine nicht nur die Neumitglieder- und Mitarbeiterakquise von Bedeutung ist, sondern ebenso großen Wert auf die Langfristigkeit der Mitglieder- und Mitarbeiterbeziehung gelegt wird.<sup>88</sup> Bezogen auf die bereits selektierten Anspruchsgruppen lassen sich daher die folgenden Ziele des Markenmanagements ableiten:

Sportvereinsmarken haben gegenüber potentiellen ehrenamtlichen Mitarbeitern und potentiellen Mitgliedern zunächst das Ziel der **Markenpräferenzierung** für das eigene Angebot. Die Nutzungsrate des Angebots soll damit gesteigert werden und sich in Form der Anmeldung im Sportverein oder dem Ausüben von ehrenamtlichen Tätigkeiten zeigen. Zur Präferenzbildung müssen vor allem die von den Stakeholdern formulierten Markenfunktionen beachtet werden. So ist es notwendig, dass die Sportvereinsmarken für die genannten Zielgruppen vor allem das Informationsbedürfnis und die Vertrauensfunktion widerspiegeln. Eine mindestens ebenso wichtige Bedeutung aufgrund der Ressourcensicherung kommt der langfristigen Mitglieder- und Mitarbeiterbindung zu. Hier liegt das Ziel in der **Markenbindung**. Unter Markenbindung oder auch Brand Attachment wird die Bereitschaft zur langfristigen Bindung an eine Marke verstanden.<sup>89</sup> Auch hierbei müssen bei der Gestaltung der Marke die Ansprüche der Stakeholder beachtet werden. Die Marke muss vor allem einen ideellen Nutzen erfüllen, um eine langfristige Markenbindung bewirken zu können.

Ähnlich verhält es sich bei Kooperationspartnern und Geldgebern. Sofern zu den Stakeholdern noch kein Kontakt besteht muss auch hier zunächst eine Markenpräferenzierung geschaffen werden. Anschließend muss auch hier die Markenbindung durch eine zunehmende Vermittlung des ideellen Nutzens gefördert werden.

---

<sup>88</sup> Vgl. Kapitel 2

<sup>89</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/brand-attachement.html>

### 3.3 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

Die bisherigen Untersuchungen zeigten, dass sich Markenmanagement in Sportvereinen durch die große Anzahl verschiedener Stakeholder mit unterschiedlichsten Ansprüchen nicht an alle Anspruchsgruppen richten kann. Die Marken des Sportvereins können sich aus Gründen der Finanzierbarkeit sowie Umsetzbarkeit durch Vereinsvorstände nicht an alle Anspruchsgruppen wenden. Es musste geklärt werden, welche Anspruchsgruppen mit zielgruppenspezifischen Marken angesprochen werden können und welche Anspruchsgruppen nur im Rahmen der Corporate Brand erreicht werden können. Dabei zeigte ein Bewertungsverfahren zur Stakeholderrelevanz und -beeinflussbarkeit durch Markenmanagement, dass vor allem vereinsinterne Stakeholder durch ihre hohe Bedeutung für den Verein und ihre gute Beeinflussbarkeit potentiell mit zielgruppenspezifischen Marken angesprochen werden können. Hierzu zählen Mitglieder, ehrenamtliche Mitarbeiter sowie potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter. Kooperationspartner und Geldgeber sowie potentielle Mitglieder sind für Sportvereine ebenfalls von hoher Bedeutung. Sie können jedoch aufgrund ihrer geringeren Beeinflussbarkeit durch strategische und operative Maßnahmen des Markenmanagements nur schwerer erreicht werden. Die Untersuchung machte zudem deutlich, dass spezielle Marken für die Stakeholder der staatlichen Institutionen durch deren geringe Beeinflussbarkeit eher ungeeignet sind und diese somit nur durch die Corporate Brand angesprochen werden sollten.

Die Analyse der Stakeholderansprüche machte deutlich, dass die Wertekonformität zwischen Individuum und Gruppe/Verein für alle Anspruchsgruppen von hoher Bedeutung ist. Bei der Betrachtung der weiteren Ansprüche der einzelnen Stakeholder zeigte sich jedoch, dass sich diese in den einzelnen Stakeholdergruppen unterschiedlich gestalten können. Die gewonnenen Erkenntnisse zu den Ansprüchen der Stakeholder werden in Kapitel 4 sowohl zur Bestimmung der Kernidentität der Corporate Brand des Sportvereins als auch zur Positionierung der einzelnen Sportvereinsmarken berücksichtigt.

Die Analyse zur Ableitung der Markenfunktion für die einzelnen Anspruchsgruppen zeigten, dass die Marken in den Anspruchsgruppen unterschiedliche Markenfunktionen erfüllen müssen:

Es lies sich erkennen, dass Vereinsmitglieder und Mitarbeiter vor allem emotionale Ansprüche an die Marke haben, die mithilfe eines ideellen Zusatznutzens zum Ausdruck gebracht werden müssen. Potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitglieder hingegen haben aufgrund nicht vollständiger Informationen zu den Produkten und



Dienstleistungen vor allem ein Informationsbedürfnis, die durch die Marke erfüllt werden muss. Zudem dient die Marke für sie zur Risikoreduktion. Die unterschiedlichen Markenfunktionen ließen sich mit der Langfristigkeit der Beziehung zwischen Mitgliedern sowie Mitarbeitern und Verein begründen. Die Bedeutung der Marke wandelt sich dabei im Laufe der Zeit für die Mitglieder und Mitarbeiter von einer informationsvermittelnden und risikoreduzierenden Marke hin zu einer Marke, die eine emotionale Verbundenheit ausdrückt. Dazu muss sich bei allen Anspruchsgruppen zunächst jedoch eine Markensympathie eingestellt haben. Die Langfristigkeit der Beziehung zwischen den Anspruchsgruppen und dem Sportverein spiegeln sich auch in den Markenzielen wider. So ist ein zentrales Ziel neben der Erreichung einer Markensympathie zur Erhöhung der Verwenderrate durch die Zielgruppen vor allem die Markenbindung der Anspruchsgruppen an die Sportvereinsmarken.

## 4 Untersuchung des strategischen Markenmanagements im Sportverein

Nachdem in Kapitel 3 geklärt wurde, welche Anspruchsgruppen für das Markenmanagement des Sportvereins von besonderer Bedeutung sind und die Anforderungen der Zielgruppen an die Marken herausgearbeitet wurden, sollen in Kapitel 4 nun die strategischen Gestaltungsoptionen des Markenmanagements in Sportvereinen untersucht werden. Die markenstrategischen Optionen sollen dabei zur Umsetzung der in Kapitel 3 formulierten Markenziele dienen. Dazu kann durch den begrenzten Umfang der Arbeit nur auf die wichtigsten markenstrategischen Bereiche eingegangen werden.

### 4.1 Analyse der Markenidentität

Die Analyse der Markenidentität ist einer der wichtigsten Teilprozesse des Markenmanagements. Die Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlichen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen. Sie bringt zum Ausdruck, für welche wesensprägenden Merkmale die Marke nach innen und außen stehen soll.<sup>90</sup> Die Markenidentität kann als das Fundament für alle weiteren Prozesse des strategischen und operativen Markenmanagements gesehen werden. Die Bedeutung einer präzise analysierten Markenidentität ist gerade für Sportvereine besonders hoch einzuschätzen, da:

- Sportvereine als umfeldabhängige Organisationen darauf angewiesen sind von dieser wahrgenommen zu werden, um sich notwendige Ressourcen beschaffen zu können. Dabei fehlen ihr meist Persönlichkeiten, die zur Identifikation dienen.<sup>91</sup>
- der Stellenwert einer ausdrucksstarken Identität gerade in Dienstleistungsbereichen mit hohem potentiellen Risiko zum Kaufzeitpunkt beachtlich zur Reduzierung des Risikos beitragen kann.<sup>92</sup>
- eine konturreiche Identität zudem als "Filter" für die Auswahl geeigneter ehrenamtlicher Mitarbeiter dienen kann. Der Fit, d.h. die Passgenauigkeit des ehren-

---

<sup>90</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenidentitaet.html>

<sup>91</sup> Vgl. Purtschert 2001, 123

<sup>92</sup> Vgl. Purtschert 2001, 124

amtlichen Mitarbeiters zur Identität der Vereinsmarke ist besonders wichtig, da ehrenamtliche Mitarbeiter als Trainer und Betreuer einen beachtlichen Teil der Markenkommunikation gegenüber Mitgliedern übernehmen.<sup>93</sup>

#### 4.1.1 Identitätskomponenten der Sportvereinsmarke

Das Markenmanagement hält mehr als ein Modell zur Analyse der Markenidentitäten bereit. Verschiedene Autoren vertreten unterschiedliche Meinungen, welche Bestandteile eine Markenidentität aufweisen kann. Meffert/Burmann orientieren sich in ihrem Modell an den Erkenntnissen der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung und definieren die Markenidentität als sechs konstitutive Komponenten, die aufeinander aufbauen.<sup>94</sup> Esch stellt in seinem Modell zur Erfassung der Markenidentität vor allem die Ansprache beider Gehirnhälften in den Vordergrund: So wird in seinem Modell die linke Gehirnhälfte mit Markenmerkmalen wie Nutzen und Gründe für die Marke beansprucht, während die rechte Gehirnhälfte mit Emotionen und Bildern der Marke stimuliert wird.<sup>95</sup> Andere Autoren sind der Meinung, dass die Markenidentität bestimmenden Merkmale "branchen- und situationsspezifisch zu bewerten sind".<sup>96</sup> Eine solche branchenspezifische Untersuchung scheint auch für den Sportverein sinnvoll. Markenidentitätsanalysen aus dem Profi-Fußballbereich zeigen, dass die Sportbranche über eine Reihe besonderer Identifikationspunkte verfügt, die sich von üblichen Merkmalen normaler Unternehmen unterscheiden. (Vgl. Abb. 10)<sup>97</sup>. Es scheint aber jedoch nicht sinnvoll, das für den Profifußball entwickelte Markenidentitätsmodell unverändert auf Non-Profit Sportvereine zu übertragen.<sup>98</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 419ff

<sup>94</sup> Siehe hierzu Kapitel 2

<sup>95</sup> Vgl. Esch/Tomczak/Kernstock et al., 2006, 59ff

<sup>96</sup> Schilhaneck 2008, 115f

<sup>97</sup> Vgl. Schilhaneck 2008, 122ff

<sup>98</sup> Schilhaneck entwickelt das Markenmanagementmodell für Profit-Fußballclubs aus einigen Besonderheiten der Fußballbranche heraus, die so nicht alle auf Non-Profit Sportvereine zutreffen: So beziehen sich einige Markenidentitätskomponenten der Profi-Fußballclubs auf Objekte, die in Non-Profit Sportvereinen aufgrund abweichender organisations- und leistungsspezifischer Besonderheiten dort nicht vorhanden sind (z.B. Strategische Spielertransfers von Star-Spielern, Showspiele)



Abbildung 9: Komponenten der identitätsorientierten Markenführung in Fußballunternehmen<sup>99</sup>

Vielmehr scheint es angebracht das für den Profi-Fußballclub entwickelte Markenidentitätsmodell den Gegebenheiten in Non-Profit Sportvereinen anzupassen und es somit zu modifizieren. Dazu sollen die für Non-Profit Sportvereine passenden Markeidentitätskomponenten des Modells für Profit-Sportvereine übernommen oder angepasst und um weitere Non-Profit-Sportvereinspezifische Identitätskomponenten ergänzt werden.

Gemäß des identitätsorientierten Markenmanagementmodells sollen zunächst die möglichen Sportmarkenidentitätsbestandteile für die Corporate Brand des Sportvereins analysiert werden. Unter Corporate Brand wird die Unternehmensmarke verstanden, die zur übergreifenden Profilierung bei allen Anspruchsgruppen beitragen soll.<sup>100</sup> Im Rahmen der Markenpositionierung kann anschließend durch eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Marken auf die unterschiedliche Relevanz der Markenidentitätskomponenten für die einzelnen Anspruchsgruppen Rücksicht genommen werden.<sup>101</sup>

Das Profi-Fußball-Markenidentitätsmodell von Schilhaneck orientiert sich am Markenidentitätsmodell von Meffert/Burmann 2002 und ist das Ergebnis eine branchenbezo-

<sup>99</sup> Schilhaneck 2008, 131

<sup>100</sup> Vgl. zur Corporate Brand z.B. Esch/Tomczak/Kernstock et al. 2006

<sup>101</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 81f

genen Modifikation. Es soll als Ausgang für das Markenmanagementmodell des Non-Profit Sportvereins dienen.

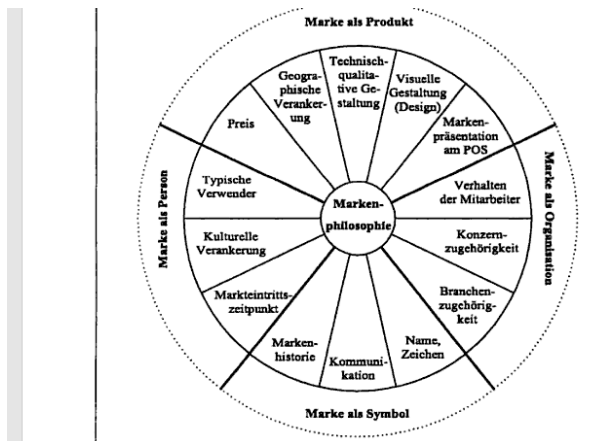


Abbildung 10: Markenidentität nach Meffert/Burmann<sup>102</sup>

### Marke als Produkt

Zunächst ist für Non-Profit Sportvereine die visuelle Gestaltung der Marke als Produkt aufgrund der Immaterialität der Leistung ebenso auszuschließen wie bei Profi-Fußballvereinen.<sup>103</sup> Parallelen zwischen den Profit und Non-Profit Vereinen sind jedoch bei der geografischen Verankerung und der Preisstellung der Vereine auszumachen. Sportvereine sind immer regional verankert und tragen den Namen des Herkunftsortes oftmals bereits im Vereinsnamen (z.B. Eitdorfer Judo Club, Tennisclub Rot-Weiß Oberdollendorf).<sup>104</sup> Bezüglich der Preisstellung lässt sich erkennen, dass sich einzelne Sportarten durch einen hohen Mitgliedsbeitrag einem exklusiven Markencharakter verschrieben haben (z.B. Golf- und Segelclubs<sup>105</sup>), der Großteil der Sportvereine zeichnet sich jedoch durch ein sehr geringes Beitragsniveau aus und ermöglicht somit "Sport für

<sup>102</sup> Meffert/Burmann 2002, 51

<sup>103</sup> Vgl. zur Immaterialität des Sportprodukts Kapitel 2

<sup>104</sup> Der Hinweis auf einen örtlichen Bezug ist von vielen Landessportbünden ausdrücklich gewünscht. Vgl. hierzu z.B.: <http://www.lsbh-vereinsberater.de/leseobjekte.pdf?id=6900>

<sup>105</sup> Vgl. Heinemann/Schubert 1994, 298

Alle".<sup>106</sup> Eine Differenzierung zu anderen Sportvereinen durch die Höhe der Mitgliedsbeiträge ist daher möglich. Während in Profi-Fußballvereinen lediglich die Spielstärke des Teams als Komponente der technisch-qualitativen Gestaltung dient, sind hier in Non-Profit Vereinen weitere Identitätskomponenten auszumachen. So spielt die Art der angebotenen Sportarten eine wichtige Rolle bei der Auswahl der Sportvereine.<sup>107</sup> Zusätzlich können nicht-sportliche Produkte zur Markenidentitätsbildung beitragen. Die Kompetenz gut ausgebildeter Trainer kann hervorgehoben werden.<sup>108</sup> Auch Reisen und gemeinsame Aktivitäten oder Partys tragen zur Markenbildung bei.<sup>109</sup> Ähnlich wie bei Profi-Fußballclubs kann auch die Markenpräsentation am Point-of-Sale (POS) einen Beitrag zur Markenidentitätsbildung leisten. Die Gestaltung des Vereinsheims, der Spiel- und Trainingsstätte sowie die Bekleidung der Mitarbeiter und Mitglieder bieten hier Differenzierungsmöglichkeiten.<sup>110</sup> Auch das Clubmerchandising in Form von Trainingsklamotten und anderen Merchandisingprodukten mit Vereinseblem kann genannt werden.<sup>111</sup> Serviceleistungen können in Sportvereinen ebenso Teil der Markenidentität sein: Einzeltraining für Anfänger, Ehrungen für langjährige Mitglieder und ehrenamtliche Mitarbeiter und Reservierungen von Sportgeräten und Sportanlagen für Mitglieder können einen Beitrag zur Markenidentität leisten (Vgl. Abb 11)

---

<sup>106</sup> Vgl. Breuer/Haase/Horch et al. 2006, 4

<sup>107</sup> So führen Tennis und Schwimmen die Wunschliste der Sportarten an, die Sporttreibende gerne ausüben würden (Vgl. Brauer C. & A. VELTINS GmbH & Co.(Hrsg.) 2001, 9)

<sup>108</sup> Die Kompetenz der Trainer und Übungsleiter spielt für Mitglieder eine Rolle in der Bewertung der Zufriedenheit des Sportvereins (Vgl. Dürr 2008, 152)

<sup>109</sup> Horch wertet in seinem Vergleich mit kommerziellen Sportanbietern den Gemeinschaftscharakter des Sportvereins als Vorteil des Vereins gegenüber kommerziellen Anbietern (Vgl. Horch 1990, 178) Zudem bemisst Freyer Sportreisen durch den Wertewandel der Gesellschaft einen zunehmend zentrale Rolle für Vereine bei (Vgl. Freyer 2011, 152ff)

<sup>110</sup> Vgl. Schilhaneck 2008, 128 ; Bruhn 2004, 2309)

<sup>111</sup> Vgl. Bruhn 2004, 2309



Abbildung 11: Serviceleistungen des sportspass e.V.<sup>112</sup>

### Marke als Symbol

Die Bedeutung der Marke als Symbol ist sowohl in Profi-Fußballvereinen als auch in Non-Profit Sportvereinen hoch einzuschätzen. Vereinsname und Vereinsement/Logo und Farben sind als bedeutende Bezugsanker für die Markenbildung zu charakterisieren.<sup>113</sup> Kombinationsmarken bestehend aus Wort-, Bild und Buchstabenmarken machen in Sportvereinen dabei einen Großteil aller Vereinslogos aus (Vgl. Abb. 13).<sup>114</sup>



Abbildung 12: Vereinslogos als Kombinationsmarken<sup>115</sup>

<sup>112</sup> [www.sportspass.de](http://www.sportspass.de)

<sup>113</sup> Vgl. Schilhanek 2008, 125

<sup>114</sup> Vgl. z.B. [http://de.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Datei:Logo\\_%28Sportverein\\_aus\\_Deutschland%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Datei:Logo_%28Sportverein_aus_Deutschland%29)

<sup>115</sup> <http://www.marbacher-ruderverein.de>; <http://www.fv09-eschersheim.de>; <http://www.frankfurter-tennisclub.de>



Abbildung 13: Vereinsgeschichte und gesellschaftliche Schicht als Identitätskomponenten<sup>116</sup>

Auch die Vereinsgeschichte und Vereinshistorie kann in Sportvereinen eine Identitätskomponente sein.<sup>117</sup> Über 40% aller Sportvereine in Deutschland weisen heute eine Vereinshistorie von mehr als 30 Jahren auf.<sup>118</sup> Vergangene sportliche Erfolge können noch heute einen Einfluss auf die Markenidentität haben. Der besondere Stellenwert der langen Vereinstadtion kann sich bereits im Vereinslogo widerspiegeln, wie Abb. 14 zeigt. Wie auch im Profi-Fußball kann die "Verwurzelung in bestimmten Gesellschaftsschichten wie beispielsweise im Fall des "Arbeiterclubs" FC Schalke 04[...]als besondere Identitätsquelle"<sup>119</sup> charakterisiert werden (Vgl. Abb. 14).<sup>120</sup>

Auch die Markenkommunikation kann zur Identitätsbildung beitragen. So bilden Vereinshomepage und Vereinsheft/Newsletter in vielen Vereinen die zentralen Kommunikationsplattformen und prägen das Bild von der Vereinsmarke in besonderer Art und Weise. Zeitungsberichte über Ehrungen und sportliche Folge leisten einen weiteren Teil zur Markenidentitätsbildung.<sup>121</sup>

### Marke als Organisation

Im Bereich der Marke als Organisation hat vor allem das Verhalten der Mitarbeiter und Mitglieder einen bedeutenden Einfluss auf die Markenidentität des Sportvereins. Wäh-

<sup>116</sup> <http://www.tuspo1861-goettingen.de/>; <http://tennis-sv1845.de/>; <http://www.msg-sg.ch/>; [www.arcw.de](http://www.arcw.de)

<sup>117</sup> Vgl. Schilhaneck 2008, 125

<sup>118</sup> Vgl. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 32

<sup>119</sup> Vgl. Schilhaneck 2008, 125, Vgl. zur Entstehung

<sup>120</sup> Vgl. zur Entstehung und politischen Bedeutung deutscher Sportvereine z.B. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 7)

<sup>121</sup> Vgl. zur Bedeutung der Homepage für Sportvereine z.B. Esipovich 2009, 3ff



rend im Profi-Fußball lediglich der Kontakt mit Mitarbeitern als identitätsbildende Komponente angeführt wird,<sup>122</sup> müssen in Non-Profit Sportvereinen durch die Sportausübung in Gruppen mit anderen Vereinsmitgliedern diese als weitere Brand-Touch Points (Markenkontaktpunkte) hinzugefügt werden.<sup>123</sup> Sowohl der Umgang des Vorstands mit ehrenamtlichen Mitarbeitern, als auch der Umgang von Trainern mit Mitgliedern und der Umgang von Mitgliedern untereinander bietet in Vereinen Differenzierungspotential. Die sich daraus entwickelnde Vereinskultur mit bestimmten Ritualen und Umgangsformen prägt den Sportverein in besonderer Art und Weise.<sup>124</sup> Ergänzt werden muss der Bereich der Marke als Organisation um die Dimension des Vereinszwecks als Markenidentitätskomponente. So kann der in der Vereinssatzung festgelegte Vereinszweck als identitätsstiftendes Element genutzt werden (Vgl. Abb. 15).



Abbildung 14: Vereinszweck als Identitätskomponente<sup>125</sup>

### Marke als Person

In der Dimension der Marke als Person spielt die kulturelle Verankerung des Non-Profit Sportvereins eine ebenso wichtige Rolle wie in Profi-Fußballvereinen. Das Umfeld des Sportvereins sowie die typischen Verwender können einen wesentlichen Beitrag zur Markenidentitätsbildung leisten.<sup>126</sup> So spielt die Imagekampagne des SC Westfalia Kinderhaus beispielsweise auf die kulturelle Vielfalt der Vereinsmitglieder an (Vgl. Abb. 16). Auch kann die Personendimension wie in Profi-Fußballclubs um die Komponente der Personen öffentlichen Interesses erweitert werden. Erfolgreiche Sportler und ehe-

<sup>122</sup> Vgl. Schilhaneck 2008, 128f

<sup>123</sup> Vgl. zum Dienstleistungscharakter des Sports in Vereinen unter Mitwirkung von Sportler und Trainer z.B. Freyer 2011, 82f

<sup>124</sup> Vgl. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 151

<sup>125</sup> [www.lac-dortmund.de](http://www.lac-dortmund.de); [lichtkreiskoeln.de](http://lichtkreiskoeln.de)

<sup>126</sup> Vgl. Schilhaneck 2008, 130

malige Idole können als Aushängeschilder des Vereins dienen (z.B. Magdalena Neuner für den SC Wallgau).<sup>127</sup> Darüber hinaus ist in Sportvereinen zudem der Markteintrittszeitpunkt als Differenzierungskomponente zu sehen. Sportvereine können sich aufgrund ihres langen Bestehens oder ihrer jungen Vereinshistorie als traditionell oder jung und modern verstehen (Vgl. Abb. 17).



Abbildung 15: Soziale Herkunft und Vereinspersönlichkeiten als Identitätskomponenten<sup>128</sup>



Abbildung 16: Vereinsgründung als Identitätskomponente<sup>129</sup>

Die in der Untersuchung herausgearbeiteten Markenidentitätsbestandteile wurden in Abb. 18 in das modifizierte Markenidentitätsmodell für Non-Profit Sportvereine eingearbeitet. Das Modell zeigt, dass Non-Profit Sportvereine eine große Zahl verschiedenster Markenidentitätskomponenten zur Verfügung stehen, die zur Differenzierung der Corporate Brand sowie der einzelnen Sportvereinsmarken gegenüber Marken anderen Sportvereine beitragen können.

<sup>127</sup> Vgl. Schilhaneck 2008, 130

<sup>128</sup> <http://www.westfalia-kinderhaus.de/unserverein/imagekampagne-westfalia/index.html>;

<http://www.skiclub-wallgau.de/web/index.html>

<sup>129</sup> <http://www.tv-germania-trier.de/>, <http://www.sv-bueren2010.de/>

<b>Marke als Person</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturelle Einflüsse (Vereinsumfeld, Mitglieder)</li> <li>- Vereinspersönlichkeiten</li> <li>- Vereinsmarkteintritt/Gründung</li> </ul>	<b>Marke als Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionale Verankerung</li> <li>- Preisstellung</li> <li>- Breite, Niveau, Qualität der Sportarten</li> <li>- Nicht-sportliche Angebote</li> <li>- Möglichkeiten des Engagements (Ehrenamt, Spenden)</li> <li>- Niveau/Qualität der Trainer/Mitarbeiter</li> <li>- PoS Gestaltung (Vereinsheim etc.)</li> <li>- Merchandisingprodukte (Trainingsjacke etc.)</li> <li>- Serviceleistungen (Reservierung Platz etc.)</li> </ul>
<b>Marke als Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhalten Mitglieder und ehrenamtliche Mitarbeiter/Trainer/Vorstand</li> <li>- Vereinskultur/Umgangsweise der Mitglieder</li> <li>- Vereinszweck</li> </ul>	<b>Marke als Symbol</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinsname/Logo/Farbe</li> <li>- Vereinsgeschichte/Vereinshistorie</li> <li>- Vereinsherkunft (Gesellsch. Schicht)</li> <li>- Markenkommunikation (Newsletter, Homepage, Zeitung, Ehrungen)</li> </ul>

Abbildung 17: Markenidentitätskomponenten des Non-Profit Sportvereins<sup>130</sup>

#### 4.1.2 Kernidentität der Sportvereinsmarke

Die in Abb. 18 dargestellten Markenidentitätskomponenten stellen alle nur denkbaren Elemente der Sportvereinsmarkenidentität dar. In der Praxis ist es jedoch unmöglich den Zielgruppen der Markenführung sämtliche Markenkomponenten zu vermitteln.<sup>131</sup> Eine Fokussierung auf wichtige Eigenschaften der Marke aus Sicht der Stakeholder ist daher notwendig.<sup>132</sup> Aaker/Joachimsthaler haben aus dieser Erkenntnis heraus ein Modell entwickelt, dass die Markenkomponenten in 3 Dimensionen einteilt (Abb. 19): Die Kernidentität bildet das unveränderbare und auf wenige Bestandteile reduzierte Innerste der Marke. Sie drückt die Kernkompetenz der Marke aus. Sie beschreibt sowohl funktionale als auch emotionale Vorteile der Marke. Die erweiterte Markenidentität ergänzt die Kernidentität der Marke um zusätzliche Komponenten, die allerdings im Laufe der Zeit angepasst und ausgetauscht werden können.

<sup>130</sup> in Anlehnung an Schilhaneck 2008, 131

<sup>131</sup> Grund hierfür ist unter anderem der Information overload bei Konsumenten

<sup>132</sup> Vgl. Messing/Kilian 2004, 14



Abbildung 18: Markenidentitätsmodell von Aaker/Joachimsthaler<sup>133</sup>

Die Markenessenz formuliert das innerste der Marke noch einmal aus einer anderen Perspektive und dient zur Mitarbeitermotivation und Kommunikation im Unternehmen. Sie ist jedoch nicht mit dem Unternehmensslogan zu verwechseln, der lediglich der Kommunikation nach außen dient<sup>134</sup>.

Da sich die Corporate Brand an alle strategischen Anspruchsgruppen richtet, müssen bei der Analyse des Markenkerns sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen beachtet werden. Mit Hilfe einer Situationsanalyse müssen bei diesen Zielgruppen diejenigen Markenkomponenten erfasst werden, die für alle Anspruchsgruppen von besonderer Relevanz sind und zudem zu einer ausreichenden Differenzierung von anderen Sportvereinsmarken beitragen.<sup>135</sup>

Wie die Untersuchungsergebnisse aus Kapitel 3 zeigen, spielt bei Vereinsmitgliedern und Vorständen in Sportvereinen vor allem die Vereinskultur eine entscheidende Rolle bei der Mitgliederzufriedenheit.<sup>136</sup> Soziale und emotionale Verbundenheit zu einem Verein ist für bestehende Vereinsmitglieder von hoher Relevanz für eine langfristige Vereinsbindung.<sup>137</sup> Auch externe Stakeholder empfinden die Wertekonformität als wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen einen Vereinsbeitritt beziehungsweise eine Kooperation mit dem Verein.<sup>138</sup> Gerhards vermutet in einer Untersuchung zu sozialen Organisationen, dass der Wunsch zum Aufbau einer Beziehung zu den Mitglie-

<sup>133</sup> Aaker/Joachimsthaler 2000, 44

<sup>134</sup> Hofbauer/Schmidt 2007, 48ff

<sup>135</sup> Vgl. zur Markenidentität der Corporate Brand z.B. Bierwirth 2003

<sup>136</sup> Vgl. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 152

<sup>137</sup> Vgl. zu den Komponenten zur Mitgliederzufriedenheit Dürr 2008

<sup>138</sup> Vgl. Kapitel 3.1.3

dem der Organisation noch vor dem Wunsch zur Bindung an die Ziele einer Organisation erfolgt.<sup>139</sup> Die Vereinskultur scheint somit ein von allen Anspruchsgruppen als wichtig erachteter Bestandteil der Markenidentität zu sein. Sie ist als möglicher Markenkern der Corporate Brand zu benennen und vermittelt vor allem den emotionalen Vorteil der Marke. Auch wenn die Vereinskultur in verschiedenen Vereinen durch unterschiedliche Rituale und Umgangsformen bereits einen bedeutenden Beitrag zur Differenzierung von anderen Sportvereinen leisten kann, reicht eine Fokussierung auf die Vereinskultur als alleinigen Bestandteil des Markenkerns nicht aus. Der Markenkern muss zusätzlich zu den emotionalen Vorteilen auch den funktionalen Vorteil der Sportvereinsmarke zum Ausdruck bringen.<sup>140</sup> Auch hierbei kann auf die Erkenntnisse der Untersuchung in Kapitel 3 zurückgegriffen werden. Diese zeigen, dass interne und externe Anspruchsgruppen Informationen zu Art und Umfang der angebotenen Leistungen und ehrenamtlichen Tätigkeiten als wichtig erachten. Die funktionalen Bestandteile des Markenkerns können daher auf den angebotenen Sportarten und Leistungen des Sportvereins aufbauen. Abb. 20 zeigt das modifizierte Markenmodell nach Aaker für die Corporate Brand des Sportvereins.

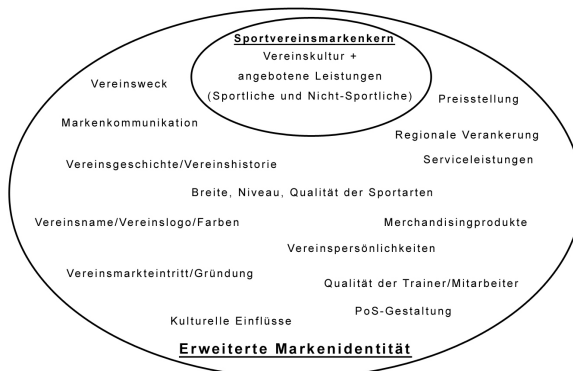


Abbildung 19: Markenidentitätskomponenten des Non-Profit Sportvereins<sup>141</sup>

<sup>139</sup> Vgl. Strob 1999, 195; Gerhards 1988, 111

<sup>140</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 55

<sup>141</sup> in Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler 2000, 44

### Subkulturen in Sportvereinen

Die Fokussierung auf die Vereinskultur als Markenkern bringt jedoch auch Probleme mit sich. Strob stellt fest, dass die besondere Organisationsform der Sportvereine durch die Ausübung des Sports in Gruppen dazu führt, dass sich die einzelnen Sportgruppen des Vereins zunächst egoistisch verhalten und gegenüber anderen Gruppen Desinteresse aufweisen.<sup>142</sup> Die Identifikation des Einzelnen erfolgt in Sportvereinen daher meist über die Sportgruppe, deren Gruppenkultur sich von anderen Gruppenkulturen des Sportvereins unterscheiden kann. Jedoch können auch über die einzelnen Sportgruppen hinaus familienähnliche Gemeinschaften entstehen, mit denen sich die Vereinsmitglieder identifizieren können.<sup>143</sup> Wie Heinemann/Schubert feststellen hat die Größe des Sportvereins und die Anzahl der Abteilungen/Sparten einen entscheidenden Einfluss auf die von den Mitgliedern bevorzugte Gruppe, mit der sie sich identifizieren. Während sich in kleineren Einsparten-Sportvereinen eine ausgeprägte Vereinskultur auf der Ebene des Gesamtvereins erkennen lässt, identifizieren sich Mitglieder in großen Sportvereinen mit mehreren Abteilungen primär mit den Subkulturen einzelner Abteilungen des Vereins.<sup>144</sup> Dabei wiederum können sich die von den Mitgliedern bevorzugten Identifikationsgruppen in den Vereinen unterscheiden, da sie stark an die Organisationsform des Sportvereins und dem damit verbundenen Leistungsangebot gebunden sind.<sup>145</sup> So kann die Identifikation der Mitglieder zum Beispiel auf Abteilungsebene stattfinden. Hier kann als Beispiel der Hamburger Sportverein aufgeführt werden, bei dem die getrennten Websites der Abteilungen bereits die jeweilige Gruppenidentität/Abteilungsidentität wiedergeben.<sup>146</sup> In anderen Sportvereinen können die bevorzugten Identifikationspunkte der Mitglieder des Sportvereins z.B. durch eine Untergliederung in verschiedene Alters- oder Leistungsstufen voneinander unterschieden werden. Durch die vielfältigen strukturellen Organisationsmöglichkeiten der Sportvereine können daher keine allgemeingültigen Aussagen dazu getroffen werden, welche Gruppenidentität für die Mitglieder die wichtigste darstellt. Vielmehr muss es in jedem Sportverein individuell analysiert werden, mit welcher Gemeinschaftsgruppe sich die Vereinsmitglieder primär emotional verbunden fühlen.

---

<sup>142</sup> Vgl. Strob 1999, 192ff

<sup>143</sup> Vgl. Strob 1999, 203ff

<sup>144</sup> Vgl. Heinemann/Schubert 1994, 206

<sup>145</sup> Vgl. Strob 1999, 207

<sup>146</sup> Zu den verschiedenen Websites der HSV Amateursportabteilungen siehe <http://www.hsv.de/verein/sport-im-hsv/abteilungen/>



tegie, z.B. Marken der Volkswagengruppe im Kleinwagensegment) bearbeitet werden.

149

Bei der Gestaltung der Markenarchitektur in Sportvereinen sind die verschiedenen Besonderheiten des Sportvereins zu beachten:

Sportvereine zeichnen sich zunächst durch ihre Leistungsvielfalt aus. Es werden sowohl sportliche als auch nicht-sportliche Leistungsbündel angeboten, die sich an unterschiedliche Anspruchsgruppen richten.<sup>150</sup> Die unterschiedlichen Leistungen des Sportvereins müssen im Rahmen der Markenarchitektur beachtet werden. Für sie sind eigenständige Marken zu bilden, sofern sie über ein ausreichendes Differenzierungspotential zu anderen Leistungen des Sportvereins verfügen.

Dem gegenüber steht die Tatsache, dass externe Anspruchsgruppen durch die schwere Bewertbarkeit der "Dienstleistung Sportverein" verstärkt nach einer bereits etablierten und bekannten Marke verlangen.<sup>151</sup> Da Sportvereine bisher die Leistungsbündel nahezu ausschließlich nur Mittels einer Dachmarkenstrategie angeboten haben wirkt vor allem der Vereinsname als Vertrauensanker und besitzt eine entsprechende Bekanntheit.<sup>152</sup> Es gilt zudem zu beachten, dass für interne Zielgruppen die Zugehörigkeit zu "ihrem Verein" ein wesentlicher Identifikationspunkt ausmacht. Dabei kann die Identifikation mit der Verein und dessen Vereinskultur sowohl auf der Ebene des Gesamtvereins als auch durch Subkulturen auf der Ebene einzelner Abteilungen oder durch Sportgruppen erfolgen.<sup>153</sup> Ob lediglich eine oder mehrere unterschiedliche Vereinskulturen in Sportvereinen existieren ist vor allem von der Größe des Sportvereins sowie der Anzahl der verschiedenen Abteilungen abhängig.<sup>154</sup>

#### 4.2.1 Vertikale Verknüpfung der Sportvereinsmarken

Im Rahmen der Markenarchitektur soll zunächst die vertikale Verknüpfung der Vereinsmarken analysiert werden. Es stellt sich die Frage, ob Sportvereine unterhalb der Corporate Brand (Dachmarke) weitere SBU-Marken (Strategic Business Unit) oder Produktmarken führen sollten. Als SBU-Marke werden solche Marken bezeichnet, die

---

<sup>149</sup> Vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, 104ff; Meffert/Burmann 2005, 171ff

<sup>150</sup> Vgl. Kapitel 2

<sup>151</sup> Vgl. Stauss 2004, 103

<sup>152</sup> Vgl. Bruhn 2004, 2311

<sup>153</sup> Vgl. Heinemann/Schubert 1994, 206f

<sup>154</sup> ebenda



zur Differenzierung einzelner Unternehmensbereiche von anderen Unternehmensbereichen beitragen. Produkt- oder Dienstleistungsmarken hingegen differenzieren einzelne Produkte oder Dienstleistungen von anderen Produkten oder Dienstleistungen. Unternehmensbereichs- und Produktmarken können durch eine genauere Positionierung der Marke an der Idealvorstellung der Zielgruppen zu einer höheren Markensympathie und somit langfristig besseren Markenbindung führen.<sup>155</sup>

Für die Führung von Unternehmensbereichs- und Produktmarken in Sportvereinen spricht, dass diese konkreter auf die Ansprüche einzelner Stakeholder eingehen können. Die Führung nur einer Dachmarke kann durch die Leistungsvielfalt des Sportvereins nur sehr abstrakt positioniert werden. Der Markenkern der Vereinskultur kann zwar an alle Anspruchsgruppen vermittelt werden, Rückschlüsse auf die konkreten angebotenen Leistungen sind dabei jedoch nicht möglich. Dies kann mit der Einführung von Unternehmensbereichs- und Produktmarken verändert werden. Sie können durch die homogenen Zielgruppen und Leistungen, die sie ansprechen spitzer, d.h. profilreicher positioniert werden.<sup>156</sup> Dem Anspruch der Stakeholder, konkrete Informationen zu den angebotenen Leistungen des Sportvereins zu erhalten kann somit entsprochen werden. Dem gegenüber steht die Tatsache, dass durch die Führung von Unternehmensbereichs- und Produktmarken die Dachmarke "Gesamtverein" als Vertrauensanker ungenutzt bleibt. Die bestehende Beziehung von Mitgliedern zu "ihrem Verein", der als emotionaler Identifikationspunkt einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Bindung an die Organisation beiträgt, würde durch eine übermäßige Betonung anderer Marken geschwächt werden. Auch der regionale Bekanntheitsgrad des Vereins als Vertrauensanker für externe Stakeholder könnte nicht genutzt werden. Um sowohl die Vorteile der Dachmarke des Sportvereins als auch die der Unternehmensbereichs- und Produktmarken ausnutzen zu können empfiehlt sich für Sportvereine die Wahl einer Tandemmarkenstrategie.

Unter Tandemmarke wird das gleichzeitige Nutzen einer Dach- und einer Produkt- bzw. Unternehmensbereichsmarke verstanden.<sup>157</sup> Der Vorteil der Tandemmarkenarchitektur liegt für Sportvereine darin, dass die mit der Dachmarke assoziierten Vorstellungen um zusätzliche, zielgruppenspezifische Assoziationen der entsprechenden Stakeholder erweitert werden können. So kann die Dachmarke weiterhin durch den

---

<sup>155</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2004, 167f

<sup>156</sup> Wie Heinemann/Schubert feststellen, nimmt die Gesamthomogenität aller Vereinsmitglieder mit der Anzahl der Abteilungen ab, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die einzelnen Abteilungen des Vereins in sich homogene Teilgruppen bilden. (Vgl. Heinemann/Schubert 1994, 142)

<sup>157</sup> Vgl. Olbrich 2006, 126

hohen Bekanntheitsgrad für externe Zielgruppen als Vertrauensanker und für interne Zielgruppen zur Identifikation mit einer gemeinsamen Vereinskultur dienen. Die Produkt- oder Unternehmensbereichsmarken können gleichzeitig zu einer genaueren Positionierung der Marke bei der entsprechenden Zielgruppe beitragen. Diese Markenarchitekturoption wird in der selben Art und Weise bereits erfolgreich bei Regionenmarken angewendet, die durch ihre Leistungs- und Identitätsvielfalt ähnlichen Ansprüchen wie Sportvereinsmarken gerecht werden müssen.<sup>158</sup>

**RC „Hassia“ EHRENAMT**  
*Spaß an der Guten Sache*

**RC „Hassia“ DRACHENBOOT**  
*Ein Boot - Ein Team - ein Ziel*

**RC „Hassia“ HOCHSCHULRUDERN**  
*Sport und Spaß unter Gleichen*

Abbildung 21: Beispielhafte Tandemmarken eines Sportvereins (eigene Darstellung)

Die Entscheidung darüber, ob Sportvereine eine Tandemmarke mit Verbindung zwischen Dachmarke und Unternehmensbereichsmarke oder Dachmarke und Produktmarke führen sollten ist abhängig von dem Markenportfolio des Sportvereins und somit letztlich von den angebotenen Leistungen des Vereins abhängig. So können Mehrsparten-Sportvereine zum Beispiel erkannt haben, dass einzelne Abteilungen eine in sich homogene Gruppe darstellen, sodass diese mit einer "Abteilungsmarke"/Unternehmensbereichsmarke angesprochen werden können. Der Hamburger SV verwendet beispielsweise eine Tandemmarke mit Bezug auf die verschiedenen Vereinsabteilungen, da die Abteilungsmitglieder in sich eine (relativ) homogene Zielgruppe darstellen, die sich durch Subkultur und ausgeübte Sportart von anderen Abteilungen unterscheidet (Vgl. Abb. 23).<sup>159</sup> Andere Sportvereine wiederum können durch eine Si-

<sup>158</sup> Vgl. Weiß 2008, 222f

<sup>159</sup> Einen Hinweis auf die vorhandenen Subkulturen gibt eine Analyse der Homepages der HSV-Abteilungen.

tuationsanalyse erkannt haben, dass lediglich einzelne Gruppen eine in sich homogene Zielgruppe darstellen, die sich von anderen Gruppen ausreichend differenzieren. Bezogen auf die vertikale Verknüpfung würde hier die Dachmarke des Sportvereins neben einer Produktmarke stehen. Als Beispiel kann hier die Zielgruppe der ehrenamtlichen Helfer gesehen werden.



Abbildung 22: Abteilungsmarken des Hamburger SV<sup>160</sup>

Zusätzlich zu den bereits genannten markenarchitektonischen Optionen können durch die hohe Leistungsvielfalt in Sportvereinen jedoch zusätzliche Marken entstehen, die in die Markenarchitektur zu integrieren sind. Innerhalb der einzelnen Abteilungen können sich einzelne Sportgruppen bilden, die sich zwar mit der Subkultur der Abteilung identifizieren, sich aber durch ihr Leistungsniveau oder ihr Alter von anderen Sportgruppen der gleichen Abteilung unterscheiden.<sup>161</sup> Diese können mit Hilfe einer Familienmarkenstrategie in die Markenarchitektur des Sportvereins integriert werden. Als Familienmarke wird die Vermarktung einer Produktreihe unter einem einheitlichen Markennamen verstanden. Die einzelnen Marken partizipieren dabei von einem produktgruppenspezifischen Markenimage.<sup>162</sup> Die Familienmarken des Sportvereins profitieren dabei von dem Image der Abteilungsmarke. Die Familienmarken müssen sich dazu in ihrer Gestaltungsweise an der Markengestaltung der Abteilungsmarke orientieren.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> [www.hsv-tennis.de](http://www.hsv-tennis.de); [hsvvolleyball.de](http://hsvvolleyball.de); [hsv-eishockey.de](http://hsv-eishockey.de)

<sup>161</sup> Vgl. zu zielgruppenbezogenen Sportangeboten z.B. Heinemann/Schubert 1994, 194f)

<sup>162</sup> Vgl. [http://www.marke.at/content/knowledgebase/papers\\_and\\_studies/paper\\_detail.asp?paperID=88](http://www.marke.at/content/knowledgebase/papers_and_studies/paper_detail.asp?paperID=88)

<sup>163</sup> ebenda

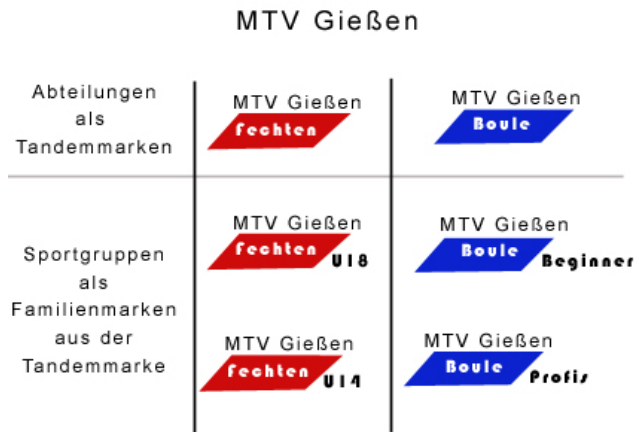


Abbildung 23: Beispielhafte Markenarchitektur eines Sportvereins (eigene Darstellung)

#### 4.2.2 Horizontale Verknüpfung der Sportvereinsmarken

Mit Mehrmarkenstrategien können Organisationen identische Marktsegmente mit mehreren Marken bearbeiten. Dies kann zu einer besseren Marktabdeckung führen und zudem Markenwechsler mit Marken aus dem eigenen Haus auffangen.<sup>164</sup> Für Sportvereine scheint diese markenarchitektonische Option aus steigenden Markenführungskosten, die mit dem zusätzlichen Aufbau weiterer Marken einher gehen würden jedoch nicht geeignet.<sup>165</sup> Darüber hinaus stellt die Mehrmarkenstrategie hohe Ansprüche an das Managementteam der markenführenden Organisation, die in Sportvereinen von ehrenamtlichen Mitarbeitern nicht erfüllt werden können.<sup>166</sup>

<sup>164</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 176f

<sup>165</sup> ebenda

<sup>166</sup> ebenda

## 4.3 Analyse der Umsetzung der Vereinsmarkenidentität

Nachdem die Markenidentität des Gesamtvereins und die Markenarchitektur der verschiedenen Sportvereinsmarken analysiert wurde, müssen im nächsten Schritt die Positionierungen der einzelnen Sportvereinsmarken festgelegt werden.<sup>167</sup> Zudem muss dafür Sorge getragen werden, dass Mitarbeiter der Organisation die Markenwerte der einzelnen Marken durch ihr Verhalten ausdrücken und so zur Stärkung der Marke beitragen.<sup>168</sup>

### 4.3.1 Positionierung der Sportvereinsmarken

Die Positionierung der einzelnen Sportvereinsmarken dient dazu, die konkreten Unternehmensbereich- und Produktmarken (z.B. Abteilungsmarken) möglichst nahe an der Idealvorstellung der Zielgruppe zu positionieren. Gleichzeitig sollen die Marken den größtmöglichen Abstand zur Positionierung von Konkurrenzprodukten erhalten.<sup>169</sup> Bei der Gestaltung der Markenpositionierung ergeben sich für Sportvereine einige Schwierigkeiten, die sich aus dem Aufeinandertreffen von Leistungsvielfalt des Vereins mit der Anspruchsgruppenvielfalt ergeben.

Da sich Sportvereine als Solidargemeinschaften für jedermann verstehen, sind sie gegenüber allen Alters- und Herkunftsmilieus aufgeschlossen. Dies zeigt sich auch durch den hohen Heterogenitätsindex, den die Sportvereinsmitglieder aufweisen.<sup>170</sup> Die Adressaten der Angebote der Sportvereine lassen sich daher nur schwer zu homogenen Zielgruppen zusammenfassen. Eine klare Markenpositionierung wird zudem durch die voneinander abweichenden Idealvorstellungen der Zielgruppen, wie Sport sein muss erschwert.<sup>171</sup> Es gilt zudem eine altersgerechte Anpassung der Markenpositionierung zu beachten. Kinder und Jugendliche, die für Sportvereine als Zielgruppe beson-

---

<sup>167</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 81f

<sup>168</sup> Vgl. Esch 2004, 775f

<sup>169</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 81f

<sup>170</sup> Im Rahmen der Deutschen Sport Bund Kampagne "Sport für alle" in den 70ern konnten Sportvereine einen besonderen Zuwachs von Mitgliedern unterschiedlichster Gesellschaftlicher Bereiche verzeichnen. Vergleiche hierzu z.B. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 9

<sup>171</sup> Freyer zeigt z.B. auf, dass bei der Nachfrage nach Sport nicht die Kernleistung Sport im Mittelpunkt der Nachfrage steht, sondern die mit der Sportnutzung verbundenen Zusatzleistungen wie Geselligkeit, Entspannung, Ästhetik eine wichtige Rolle bei der Auswahl der Sportarten machen. (Vgl. Freyer 2011, 111)

ders interessant sind, nehmen Marken in einer anderen Art wahr als dies von älteren Zielgruppen gemacht wird.

Sportvereine müssen bei der Markenpositionierung auch den Mega-Trend Wertewandel der Gesellschaft beachten. Die Entwicklung von einer Leistungsgesellschaft hin zu einer Freizeit- und Spaßgesellschaft hat sich auch auf die Form des Sporttreibens ausgewirkt. Auf der Suche nach Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und Genussorientierung verlangen Sporttreibende heute nach Angeboten mit Fitness-, Abenteuer und Freizeitcharakter.<sup>172</sup> Eine Positionierung der Marken als "Sport zur Erbringung von Höchstleistungen und Erstreben von Erfolg" stößt daher heute auf eine immer kleiner werdende Zielgruppe. Sportvereine müssen daher vom "Turnvater Jahn-Image" wegkommen und moderne, lustorientierte Trends ansprechen.<sup>173</sup>

Abschließend soll in diesem Punkt auf die Berücksichtigung von sportartspezifischen Images eingegangen werden, die Sportvereine bei der Positionierung der Sportvereinsmarken berücksichtigen müssen. Zielgruppen verfügen bereits vor der Wahrnehmung der Sportvereinsmarken über ein Idealimage der Sportart, sofern ihnen die Sportart bekannt ist.<sup>174</sup> Dieses Image kann gerade zwischen verschiedenen Sportarten durch unterschiedliche Vorstellungen geprägt sein. Snowboarding wird zum Beispiel von den Zielgruppen als äußerst emotional wahrgenommen, während bei Golf und Segeln eher statusgeprägte Vorstellungen dominieren (Vgl. Abb. 25). Im Zuge der Markenpositionierung sind diese Images mit der Markenidentität der Sportvereinsmarken zu kombinieren.<sup>175</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. Freyer 2011, 151ff

<sup>173</sup> Freyer 2011, 153

<sup>174</sup> Vgl. zu Images der Sportarten z.B. Dreyer 1986; Freyer 425, 2011

<sup>175</sup> Vgl. Freyer 2011, 425f

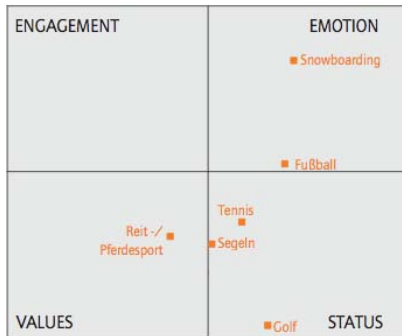


Abbildung 24: Images verschiedener Sportarten<sup>176</sup>

### 4.3.2 Durchsetzung der Sportvereinsmarken

"Marken müssen nach außen und innen gelebt werden! Denn eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle."<sup>177</sup> Gerade für Dienstleistungsunternehmen spielen die Mitarbeiter als Markenbotschafter eine entscheidende Rolle, da sie während des Leistungserstellungsprozess mit den Kunden kommunizieren.<sup>178</sup> In besonderem Maße tritt eine Kunden-Mitarbeiter Beziehung während des Leistungserstellungsprozess in Sportvereinen auf. Trainer und ehrenamtliche Mitarbeiter sind für die Mitglieder der Trainingsgruppen die Repräsentanten des Vereins und machen so einen beachtlichen Teil aller Kontaktpunkte (sog. Brand-Touch Points) der Mitglieder mit der Vereinsmarke aus. Eine ähnliche Funktion nimmt der Vorstand ein: Gegenüber Trainern und ehrenamtlichen Mitarbeitern sind sie die Vertreter des Verein. Das Verhalten dieser Gruppen trägt daher beachtlich zur Imagebildung der Stakeholder bei und muss zur Bildung starker Vereinsmarken markenkonform gestaltet werden.

Neben ehrenamtlichen Mitarbeitern und dem Vorstand spielen in Sportvereinen auch informelle Multiplikatoren eine wichtige Rolle bei der Durchsetzung einer Vereinsmarke. Einzelne Mitglieder können z.B. durch lange Mitgliedschaft, herausragende sportliche Folge oder durch ihre finanzielle Bedeutung für den Verein eine besondere Rolle als Meinungsbildner einnehmen und müssen in den Prozess der Markendurchsetzung mit einbezogen werden. Diese Mitglieder müssen den Kern der Marke „leben“ und da-

<sup>176</sup> Drews/Stephan/Ipsos Sponsoring Fitting 2005

<sup>177</sup> Esch 2004, 775

<sup>178</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 117

her im sog. Internal Branding, d.h. der internen Vermittlung der Markenwerte in besonderem Maße mit den Markenattributen vertraut gemacht werden. Die Brand-Touch Points können sich dabei den diversen Zielgruppen unterscheiden.

## 4.4 Analyse der Markenerweiterung

Als Markenerweiterung wird der Prozess bezeichnet, „bei dem:

- die Identität einer etablierten Marke
- für neue Produkte
- durch die Verwendung eines gemeinsamen Markenkongzeptes für das Stamm- und das Erweiterungsprodukt
- mit dem Ziel einer Übertragung positiver Imagebestandteile bei den Nachfragern

verwendet wird.“<sup>179</sup> Mit der Erweiterungsstrategie ergibt sich für das Markenmanagement des Sportvereins die Möglichkeit, sich den ändernden Rahmenbedingungen in Sportvereinen anzupassen. Diese zeigen sich vor allem durch das zunehmend ausdifferenzierte Sportangebot in Vereinen, das seit den 70er Jahren im Zuge der Breitensportkampagne des Deutschen Sportbundes zur Gründung vieler neuer Sparten in Sportvereinen geführt hat.<sup>180</sup> Darüber hinaus müssen Sportvereine in Zeiten sinkender finanzieller Zuschüsse durch den Staat eine höhere Eigenfinanzierung anstreben.<sup>181</sup> Die Markenerweiterungsstrategie kann bei diesen Prozessen eine unterstützende Rolle spielen: So kann die Akzeptanz neuer Sportarten durch das Übertragen des positiven Images der Vereinsmarke auf den neuen Sportbereich erhöht werden.<sup>182</sup> Die Möglichkeit für externe Firmen und Kooperationspartner das positive Image der Vereinsmarken auf ihre eigenen Produkte durch Sponsoring oder Lizenzierungen zu übertragen kann Sportvereinen eine zusätzliche Einnahmequelle bieten.

---

<sup>179</sup> Meffert/Burmann 2005, 197

<sup>180</sup> Vgl. Nagel/Conzelmann/Gabler 2004, 9

<sup>181</sup> So haben 40% aller Sportvereine einen Rückgang öffentlicher Zuschüsse in den letzten 2 Jahren hinnehmen müssen (Vgl. Breuer/Wicker 2008, 19f)

<sup>182</sup> Vgl. zum Imagetransfer z.B. Meffert/Burmann 2005, 248



#### 4.4.1 Eignung der Vereinsmarke zur Markenerweiterung

Generell eignen sich Marken unterschiedlich gut für die Markenerweiterungsstrategie. Es lassen sich im wesentlichen 3 Merkmale erkennen, die zur Beurteilung der Eignung einer Marke zur Markenerweiterung dienen können: Die Stärke der mit der Ursprungs-marke in Verbindung gebrachten positiven Assoziationen, die Breite des Produktportfolios, für die die Marke steht sowie die Art der Assoziationen mit der Marke.<sup>183</sup>

##### Stärke der Assoziationen

Sport und Sportvereinen wird im Allgemeinen ein sehr positives Image zugeschrieben. Das sehr breite Leistungsspektrum der Sportvereine führt jedoch dazu, dass die Klarheit der mit dem Gesamtverein assoziierten Vorstellungen mit steigendem Leistungsumfang (zum Beispiel durch eine Vielzahl verschiedener Sparten oder verschiedener Sportgruppen) abnimmt, was somit auch einen Einfluss auf die Stärke der Assoziationen der Marke hat (So stellen Heinemann und Schubert fest, dass in großen Vereinen die Identifikation der Mitglieder hauptsächlich über die Vereinsabteilung erfolgt. Es ist zu vermuten, dass in großen Vereinen daher auch das Image des Gesamtvereins eher schwach ausgeprägt ist). Die Stärke der Assoziationen ist daher in Sportvereinen vermutlich umso größer, je spezifischer die Sportvereinsmarke ist.

##### Breite des Produktportfolios

Da bereits Ein-Sparten Sportvereine durch das Angebot unterschiedlicher Trainingsgruppen und Leistungen (Ehrenamtliche Mitarbeit, Nicht-Sportliche Leistungen) über ein breites Produktspektrum verfügen, ist diese Voraussetzung generell in jedem Sportverein gegeben.

##### Art der Assoziationen

Schließlich spielt die Art der Assoziationen eine Rolle bei der Markenerweiterung: Mit dem Sportverein wird nicht nur die Möglichkeit des Sporttreibens assoziiert. Besonders Eigenschaften wie Solidarität und Geselligkeit werden im Zusammenhang mit dem Verein oft genannt.<sup>184</sup> Sogenannte konnotative Assoziationen stehen also im Vorder-

---

<sup>183</sup> Meffert/Burmann 2005, 260f

<sup>184</sup> Vgl. Heinemann/Schubert 1994, 201

grund. Auch diese Tatsache wirkt sich positiv auf die Eignung zur Markenerweiterungsstrategie aus.

Nachdem die grundsätzliche Eignung der Sportvereinsmarken für die Markenerweiterungsstrategie gegeben ist, sollen verschiedene Markenerweiterungsoptionen für Sportvereine dargestellt werden.

#### 4.4.2 Überlassen von Markenrechte

Eine Möglichkeit zur Markenerweiterung kann für Sportvereine das Überlassen von Rechten an den Sportvereinsmarken für externe Unternehmen sein. Hierbei kann grundsätzlich zwischen Sponsoring und Lizenzierungen unterschieden werden. "Unter Sponsoring versteht man im Allgemeinen die Zuwendung von Finanzmitteln, Sach- und / oder Dienstleistungen durch Private (Sponsoren) an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen, eine Organisation oder Institutionen (Gesponsorte), gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen, Organisation, Institutionen und/oder Aktivitäten des Gesponsorten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung[...]"<sup>185</sup> Unter Lizenzierung wird "die vom Inhaber eines gewerblichen Schutzrechts oder urheberrechtlichen Verwertungsrechts einem Dritten eingeräumte Befugnis, die dem Rechtsinhaber zustehenden Verwertungsrechte auszuüben"<sup>186</sup> verstanden. Diese Form der Markenerweiterung stellt für Sportvereine eine eher „passive Markenerweiterung“ dar, da es sich im eigentlichen Sinne nicht um eine Erweiterung des eigenen Produktportfolios handelt. Gegenleistungen können dabei monetärer sowie sachlicher Art sein und damit als Ressource zur Zweckerfüllung des Sportvereins dienen. Unter dem Aspekt, dass Sportvereine unterschiedliche Leistungen anbieten und somit auch mit verschiedenen Eigenschaften assoziiert werden, können durch das Herausheben verschiedener Marken des Vereins unterschiedliche Assoziationen geweckt werden. Oftmals werden im Fall des Sponsoring auch nur einzelne Abteilungen des Vereins unterstützt, da diese „Abteilungsmarken“ das zum Unternehmen passende Image genauer widerspiegeln.<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> <http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Serviceangebot/Dokumente/sponsoring.html>

<sup>186</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7268/lizenz-v8.html>

<sup>187</sup> Die Deutschen Sparkassen fördern beispielsweise überwiegend Jugendabteilungen deutscher Sportvereine. Siehe hierzu auch:

<http://www.sparkasse.de/olympia/engagement/nachwuchsfoerderung/eliteschulen.html>

#### 4.4.3 Erweiterung der Vereinsmarke auf neue Produkte

Die Markenerweiterungsstrategie eignet sich für Sportvereine insbesondere bei der Einführung neuer Trainingsgruppen und Sparten. Die Dachmarke kann hierbei als Vertrauensanker für die bestehenden Vereinsmitglieder wirken und die positiven Assoziationen der bereits etablierten Marke auf die neue Marke übertragen. Bei Sportvereinen ist dabei darauf zu achten, dass es hierbei nicht zu einer Markenüberdehnung kommt. Bei der Markenüberdehnung führt ein zu großes Portfolio unterschiedlicher Produkte zur Verwässerung des Markenimages der Stammmarke. So ist eine Markenerweiterung eines Fußballvereins, der womöglich mit Rasensport und Teamgeist assoziiert wird auf eine neue Sparte im Wassersport aufgrund der drohenden Imageverwässerung wohl kaum sinnvoll. Als positives Beispiel einer gelungen Line-Extension, d.h. einer positiven Imageübertragung eines Produkts in einen verwandten Produktbereich kann die Neuspartengründung des „Giessener Ruderclub Hassia“ erwähnt werden. Die Dachmarke „Hassia“, die in Giessen für nicht-elitären Rudersport, familiäres Miteinander und Breitensport für alle Altersklassen steht wurde dabei auf die neu gegründete Drachenbootsparte übertragen. Durch den Namen „Wilde Hassianer“ schaffte man es, das positive Image des Gesamtvereins auf die neue Sparte zu übertragen.

Neben der Erweiterung um neue Sparten kann sich die Markenerweiterung auch auf neue Produkte in Sportvereinen beziehen. So wird in Sportvereinen oftmals Merchandising in Form von Verkauf der Vereinsbekleidung betrieben. Auch zusätzliche Angebote wie Gruppenreisen werden unter dem Vereinsnamen angeboten.<sup>188</sup>

---

<sup>188</sup> Vgl. z.B. [www.sportpass.de](http://www.sportpass.de)

## SPORTSPAß-REISEN



Möchten Sie auch im Urlaub nicht auf Ihr sportspaß-Angebot verzichten und dabei viele nette Menschen kennen lernen? Dann nehmen Sie doch an einer unserer vielseitigen sportspaß-Reisen teil. Ob Skifahren in der Schweiz, Sonne pur auf Teneriffa oder Wandern am Ostseestrand – in unserem Angebot ist sicher auch für Sie etwas dabei. Natürlich kommen Sie vor Ort in den Genuss eines umfangreichen Sportangebots, und die netten sportspaß Trainer sind auch mit dabei. Profitieren Sie als sportspaß-Mitglieder von den besonders günstigen Preisen.

Abbildung 25: Markentransfer des sportpass e.V. auf vereinsinterne Reiseangebote<sup>189</sup>

### 4.5 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

In Kapitel 4 wurden auf Grundlage der Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel die strategischen Gestaltungsmöglichkeiten des Markenmanagements für Sportvereine dargestellt. Es wurden zunächst die Markenidentitätskomponenten der Corporate Brand der Sportvereinsmarke analysiert. Dabei zeigt sich, dass Sportvereine durch Besonderheiten in der Organisationsstruktur sowie beim Leistungserstellungsprozess über branchenspezifische Identitätskomponenten verfügen. Daraufhin wurde durch eine Modellmodifikation eines Markenidentitätsmodells für Profi-Fußballbereiche ein eigenes Markenidentitätsmodell für Non-Profit Sportvereine entwickelt. Das Ergebnis der Modellmodifikation machte deutlich, dass Sportvereinen eine Vielzahl verschiedener Markenidentitätskomponenten zur Verfügung stehen, die zur Differenzierung gegenüber anderen Nutzenbündeln dienen können. In einem nächsten Schritt wurde der Markenkern für die Corporate Brand der Sportvereinsmarke erarbeitet. Literaturanalysen wiesen darauf hin, dass die Vereinskultur eine für alle Zielgruppen des Markenmanagements wichtige und zentrale Identitätskomponente des Sportvereins darstellt. Die

<sup>189</sup> [www.sportpass.de](http://www.sportpass.de)

Vereinskultur eignet sich aufgrund ihrer vereinstypischen Ausprägung und durch den hohen emotionalen Bezug, den wichtige Anspruchsgruppen zu ihr besitzen gut zur Differenzierung gegenüber anderen Sportvereinen. In Sportvereinen können jedoch weitere Subkulturen in Abteilungen und einzelnen Sportgruppen vorhanden sein, mit denen sich Vereinsmitglieder primär identifizieren und die daher bei der Sportvereinsmarkenidentität zu beachten sind. Als weiterer branchentypischer Markenkern wurde das konkrete Leistungsangebot des Sportvereins herausgearbeitet, das den funktionalen Nutzen der Marke begründet und gleichzeitig eine von den Anspruchsgruppen als wichtig erachtete Identitätskomponente bildet.

Daraufhin wurden die markenarchitektonischen Gestaltungsoptionen für Sportvereine analysiert. Wie sich zeigte, galt es die Leistungsvielfalt einerseits durch eigenständige Marken von anderen Leistungen des Sportvereins und anderer Sportvereine zu differenzieren, andererseits musste der Erkenntnis Beachtung geschenkt werden, dass die Corporate Brand des Sportvereins als interner und externer Vertrauensanker dient und zudem in der Region bereits einen potentiellen Bekanntheitsgrad besitzt. Dieser scheinbare Widerspruch konnte mit dem Vorschlag einer Tandemmarkenstrategie gelöst werden. Mit Hilfe der Tandemmarke können Sportvereine zum Einen die Bekanntheit der Corporate Brand ausnutzen, andererseits die verschiedenen Leistungsangebote des Vereins eigenständig positionieren. Für weitere Differenzierungen, wie sie in Sportvereinen oft in Form von Sportangeboten unterschiedlicher Alters- oder Leistungsstufen angeboten werden, wurde zur Differenzierung der Sportgruppen die Markenfamilienstrategie empfohlen. Die einzelnen Produktmarken (z.B. Fußball U18, Fußball U20) partizipieren dabei von dem Image der etablierten Tandemmarke (z.B. Abteilung Fußball des Vereins).

Bei der Analyse zur Positionierung der Sportvereinsmarken zeigte sich, dass sich die Zielgruppenheterogenität des Sportvereins erschwerend auf die zielgruppengenaue Markenpositionierung auswirkt. Zudem wurde deutlich gemacht, dass im Rahmen der Markenpositionierung auch dem sich wandelnden Sportverständnis der Zielgruppen Beachtung geschenkt werden muss. Der Trend zum lust- und freizeitorientierten Abenteuersport prägt das Idealbild der potentiellen Zielgruppen des Sportvereins heute maßgeblich. Darüber hinaus wurde auf die sportartspezifischen Images aufmerksam gemacht, die den Rahmen des Idealimages aus Sicht der Zielgruppen vorgeben.

Abschließend wurden in Kapitel 4 die Markenerweiterungsoptionen für die Sportvereinsmarken analysiert. Zunächst wurde die Eignung der Sportvereinsmarken zum Markentransfer dargestellt. Anschließend wurden Markenerweiterungsstrategien für externe Firmen in Form von Sponsoring und Lizenzierungen aufgezeigt. Zusätzlich wurden interne Markenerweiterungsoption durch Imagetransfer der Stammmarke auf

---

Merchandisingprodukte, neu gegründete Sparten sowie nicht-sportliche Angebote beschrieben.

## 5 Untersuchung des operatives Markenmanagement im Sportverein

Im operativen Markenmanagement gilt es die markenstrategischen Überlegungen mit konkreten Marketingmaßnahmen umzusetzen. Die herausgearbeitete Markenidentität muss mit glaubhaften Maßnahmen unterlegt werden, um die Marke nicht nur als Wort-hölse erscheinen zu lassen. Sportvereinen als Anbietern materieller und immaterieller Leistungen stehen dabei über die vier klassischen Marketing-Mix Instrumenten der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik hinaus drei zusätzliche Dienstleistungsmarketing-Instrumente zur Verfügung (Personalpolitik, Prozesspolitik und Ausstattungspolitik).<sup>190</sup> Sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen müssen mit den entsprechenden Markenmaßnahmen angesprochen werden.

### 5.1 Produktpolitik der Sportvereinsmarken

Im Rahmen der Produktpolitik der Sportvereinsmarke gilt es Entscheidungen zur konkreten Produktgestaltung zu treffen. Die Produktpolitik muss die in der Markenstrategie entwickelten Vorgaben durch entsprechende Leistungen ausdrücken. Für Sportvereine heißt dies, dass z.B. gegenüber bestehenden und potentiellen Mitgliedern die konkrete Ausgestaltung von sportlichen und nicht-sportlichen Angeboten markenkonform gestaltet werden muss. Die Markenidentität bildet dabei den Ausgangspunkt aller produktpolitischen Überlegungen. Gemeinsame Ausflüge können beispielsweise die Positionierung einer Vereinsmarke als familiär unterstreichen. Auch die Qualität der Marke muss mit produktpolitischen Maßnahmen untermauert werden. Da die Immaterialität der Angebote des Sportvereins eine physische Qualitätsüberprüfung nicht möglich macht ist hier nach Möglichkeiten zur Ersatzmarkierung des Qualitätsniveaus zu suchen.<sup>191</sup> Die Qualität der Mitgliedschaft kann potentiellen Mitgliedern glaubhaft durch Empfehlungen anderer Mitglieder vermittelt werden. In Bezug auf die Qualität der sportlichen Angebote kann eine Ersatzmarkierung durch die Qualität der Trainer und

---

<sup>190</sup> Vgl. zu den Marketing-Instrumenten für Dienstleistungen z.B. Salzmann 2007

<sup>191</sup> Die Qualität kann durch die Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess nie gleich gehalten werden. Eine Übertragung auf Ersatzmarkierungen zur Standardisierung des Qualitätsniveaus erleichtert die Markenführung dabei (Vgl. Stauss 2004, 113)

deren Trainerscheine vorgenommen werden. Darüber hinaus können Gütesiegel wie "Sport pro Gesundheit" vom DOSB die Qualität des Sportangebots unterstreichen.<sup>192</sup>

## 5.2 Preispolitik der Sportvereinsmarken

Die Preispolitik kann durch eine hohe oder niedrige Positionierung des Preises im Vergleich zu Konkurrenten einen Beitrag zum Markenimage leisten. Durch entsprechende Preisgestaltungsmaßnahmen kann z.B. ein exklusives Markenimage vermittelt werden.<sup>193</sup> Sportvereine können durch Höhe sowie Art und Weise des Mitgliedsbeitrags zu einer Markenpositionierung gegenüber Mitgliedern beitragen. Beispielsweise kann eine geringe Mitgliedsgebühr zu einer Positionierung als "Marke für die Massen" beitragen.<sup>194</sup> Ein hoher Mitgliedsbeitrag hingegen fördert die Exklusivität des Markenimages.<sup>195</sup> Die Art und Weise, in welcher Form Mitgliedsbeiträge erhoben werden können sich zusätzlich auf das Markenimage auswirken. Gruppentarife (z.B. für Familien oder Freundesgruppen), leistungsbezogene Tarife (z.B. nur nicht-sportliche Angebote), zeitbezogene (Schnuppermitgliedschaft) und altersabhängige Tarife (Kinder- und Seniorentarife) sind gängige Formen der Beitragserhebung in Sportvereinen.<sup>196</sup> Der Verzicht auf Mitgliedsbeiträge für ehrenamtliche Mitarbeiter kann ein konkreter Nutzenvorteil der Marke gegenüber anderen Nutzenbündeln für die Zielgruppe sein. Auch gegenüber Sponsoren und Kooperationspartnern kann die Wahl der Kostenhöhe von z.B. Sponsorenpaketen einen Einfluss auf das Image der Vereinsmarke haben.

---

<sup>192</sup> Vgl. zu dem Gütesiegel "Sport pro Gesundheit" z.B.

<http://www.sportprogesundheit.de/index.php?id=17>;

<sup>193</sup> Vgl. zu den preispolitischen Gestaltungsmöglichkeiten des Markenmanagements z.B. Diller 2004, 1668ff

<sup>194</sup> Untersuchungen zeigen, dass das allgemeine Preisniveau der Mitgliedsbeiträge in Sportvereinen als moderat bezeichnet werden kann. Die im Vereinszweck festgeschriebene Gemeinnützigkeit spiegelt sich in den Vereinen durch einen entsprechend geringen Mitgliedsbeitrag wieder (Vgl. Breuer/Haase/Horch 2006, 3)

<sup>195</sup> Exklusive Positionierungen durch preispolitische Maßnahmen sind nur in einigen Wenigsparten-Sportvereinen auszumachen, deren Mitgliedsbeiträge in etwa dem 7-9 fachen der üblichen Mitgliedsbeiträge anderer Sportvereine entsprechen. Golf- und Segelclubs gehören hier typischerweise zu den teuren Sportvereinen.

<sup>196</sup>



### 5.3 Kommunikationspolitik der Sportvereinsmarken

Mit kommunikationspolitischen Maßnahmen können Sportvereine die entwickelten Marken an die Zielgruppen kommunizieren und somit zur Bildung eines einzigartigen Markenimages beitragen. Durch die unterschiedlichen Marken und Zielgruppen eines Sportvereins muss darauf geachtet werden, dass die entsprechenden Zielgruppen über diejenigen Kommunikationskanäle erreicht werden, die den Ansprüchen der Zielgruppe am ehesten gerecht werden und zudem das gewünschte Markenbild am Besten übertragen.

Im vereinsinternen Bereich gilt es vor allem Mitglieder, bestehende und potentielle ehrenamtliche Mitarbeiter und Spender anzusprechen und ihnen ein positives Image der Sportvereinsmarken zu vermitteln. Durch die Wahl der Kommunikationsinstrumente kann ein Beitrag zur Markenpositionierung geleistet werden. Die Kommunikation über soziale Netzwerke wie Facebook kann z.B. das Image des Vereins als Gruppengemeinschaft fördern.<sup>197</sup> Veranstaltungen wie Jahresabschlussfeiern und Mitgliederversammlungen übernehmen ähnliche Funktionen. Auch vereinsinterne Newsletter und Vereinszeitschriften können erwähnt werden. Zur Positionierung einzelner Abteilungen als eigenständige Gruppen können auch von der Dachmarke abweichend eigene Kommunikationskanäle gewählt werden.<sup>198</sup> Externe Anspruchsgruppen können durch Direktmarketingmaßnahmen am Besten erreicht werden.<sup>199</sup> Dem Empfehlungsmarketing kommt in Sportvereinen dabei eine besondere Bedeutung zu.<sup>200</sup> Anspruchsgruppenübergreifend bieten die vereinseigene Homepage sowie Public Relations gute Möglichkeiten zur Darstellung der Marke.<sup>201</sup> Vor allem für ehrenamtliche Helfer spielt die Berichterstattung über ihr Engagement eine wichtige Rolle.<sup>202</sup> Vereinsgegenstände wie das Vereinsheim, Vereinsfahrzeuge und Sportgeräte können zusätzlich markiert werden. In nahezu allen Vereinen spielt das Tragen von Vereinskleidung mit Vereinslogo eine wichtige Rolle zur Kommunikation der Marke nach innen und außen. Auch Anzeigen und Beilagen in Zeitungen können genutzt werden, um das gewünschte Markenimage an die Zielgruppe zu kommunizieren. Die Bereitschaft zur Zahlung der

---

<sup>197</sup> Vgl. <http://www.experto.de/b2c/verein/marketing-im-verein/social-media-chance-fuer-ihren-verein.html>

<sup>198</sup> Vgl. Esch/Redler 2004, 1483f

<sup>199</sup> So erfolgt die Ansprache von Sponsoren z.B. oftmals über bestehende Kontakte (Vgl. Freyer 2011, 487). Auch Mitglieder werden zu 49% durch Kontakte (z.B. Freunde, Bekannte) geworben (Vgl. Brauerer C. & A. VELTINS GmbH & Co. (Hrsg.) 2000, 14)

<sup>200</sup> Vgl. zu Empfehlungsmarketing z.B. Kenzelmann 2006

<sup>201</sup> Vgl. Esipovich 2009, 4

<sup>202</sup> 45% aller ehrenamtlich Engagierten wünschen sich eine verbesserte Berichterstattung über ihre Tätigkeit in Presse und Medien (Vgl. Rosenblatt/Planke 1999, 345)

dabei entstehenden Anzeigenkosten ist jedoch in Sportvereinen generell als gering einzuschätzen.<sup>203</sup>

Neben der Wahl der Kommunikationskanäle spielt vor allem der kommunizierte Inhalt eine Schlüsselrolle im operativen Markenmanagement. Vor allem grafische Abbildungen sind in ihrer Relevanz sehr hoch einzustufen.<sup>204</sup> Als Orientierungsrahmen ist auch hierbei auf die zunehmende Freizeit- und Lustorientierung der Zielgruppen zu verweisen, mit denen sich entsprechende Zielgruppen angesprochen fühlen.

## 5.4 Distributionspolitik der Sportvereinsmarken

Die Distributionspolitik beinhaltet alle Entscheidungen zur Wahl der geeigneten Vertriebswege für die Leistungen der Organisation. Bezogen auf den Sportverein muss auch hierbei beachtet werden, dass sich die Vertriebswege durch die stark unterschiedlichen Zielgruppen voneinander unterscheiden können. Durch die Immaterialität des Leistungsbündels Sportverein kann im Rahmen der Distributionspolitik die eigentliche Dienstleistung nicht zu der entsprechenden Zielgruppe transportiert werden (Die Distribution der angebotenen Merchandisingprodukte bildet eine Ausnahme). Vielmehr muss die Distributionspolitik dafür sorgen, dass die Marke bei der Zielgruppe in Einklang mit dem gewünschten Markenbild in Erscheinung tritt. Wie eine Studie zeigt, werden beinahe 50% aller Vereinsmitgliedern durch Freunde oder Bekannte angeworben.<sup>205</sup> Bestehende Mitglieder spielen in Sportvereinen daher als "Außendienstmitarbeiter" eine wichtige Rolle im Vertrieb der Sportvereinsmarken. Neben dem Vertrieb über Mitglieder steht Sportvereinen mit einer vereinseigenen Homepage ein weiteres Mittel zur direkten Distribution der Vereinsmarken zur Verfügung. Zusätzlich zu den direkten Vertriebsinstrumenten, bei denen die Leistung vom Anbieter direkt an den Nachfrager vertrieben wird, können Sportvereine auch indirekte Vertriebsinstrumente einsetzen. Dabei wird zwischen Anbieter und Nachfrager ein sog. Absatzmittler eingesetzt, der den Vertrieb der Leistung für den Anbieter übernimmt.<sup>206</sup> Es muss jedoch beachtet werden, dass die Wahl der Vertriebspartner einen massiven Einfluss auf das Image der Vereinsmarke haben kann.<sup>207</sup> Dennoch ist der indirekte Vertrieb der Marke für Sportvereine wichtig, um die Marke am Point of Sale platzieren zu können. Kinder

---

<sup>203</sup> Vgl. Bruhn 2004, 2305

<sup>204</sup> Vgl. Meffert/Burmann 2005, 91

<sup>205</sup> Vgl. Brauerei C. & A. VELTINS GmbH & Co. (Hrsg.) 2000, 14

<sup>206</sup> Vgl. Swoboda/Giersch 2004, 1715

<sup>207</sup> <http://www.smyle.de/index.php?redirect=http://www.smyle.de/newsletter/news.php?state=actual>

und Jugendliche können z.B. durch Ganztagsangebote der Schulen nur erreicht werden, wenn eine Zusammenarbeit mit Schulen stattfindet.

## 5.5 Personalpolitik der Sportvereinsmarken

Im Rahmen der operativen Personalpolitik des Markenmanagements geht es darum, das Verhalten der Mitarbeiter markenkonform zu gestalten und somit zu einer Stärkung der Marke beizutragen. Der hohe Grad der Einbindung von Mitgliedern und Mitarbeitern in Vertrieb, Kommunikation und Leistungserstellungsprozess macht die operative Personalpolitik von besonderer Bedeutung für die Markenführung der Sportvereine. Trainer und ehrenamtliche Mitarbeiter stehen während der Sportausübung repräsentativ für den Sportverein. Auch Mitglieder übernehmen beim Anwerben von neuen Mitgliedern die Funktion als Markenbotschafter. Um die Kernwerte der Sportvereinsmarken in richtiger Form wiedergeben zu können, müssen sie zunächst intern mit den Markenattributen vertraut gemacht werden.<sup>208</sup> Eine besondere Schwierigkeit stellt dabei in Sportvereinen die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft dar. Anders als in Profit-Organisationen sind Mitglieder und ehrenamtliche Helfer nicht dazu verpflichtet den Markenauftritt des Vereins durch entsprechendes Verhalten zu unterstützen. Gleichzeitig kann der Sportverein aufgrund der Abhängigkeit von seinen Mitgliedern und ehrenamtlichen Mitarbeitern diese nicht zu einem markenkonformen Verhalten zwingen. Um den Mitgliedern und Mitarbeitern die Marke näher zu bringen und sie für diese zu begeistern, können Sportvereine auf Schulungen oder Veranstaltungen (z.B. Mitgliederversammlung) zurückgreifen.<sup>209</sup>

## 5.6 Prozesspolitik der Sportvereinsmarken

Die Prozesspolitik versucht, die Prozessabläufe und Strukturen an die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen.<sup>210</sup> Reibungslose Prozessabläufe können in Sportvereinen zur Schaffung einer starken Marke beitragen. Der Leistungserstellungsprozess für alle Anspruchsgruppen des Sportvereins zeichnet sich durch eine Vielzahl verschiedener Prozessschritte aus. Diese reichen für Vereinsmitglieder beispielsweise von dem Erstkontakt zum Verein über den Vereinsbeitritt bis hin zum Vereinsaustritt. Weitere

---

<sup>208</sup> Vgl. zum Internal Branding z.B. Schmidt 2008

<sup>209</sup> Vgl. Esch 2004, 781

<sup>210</sup> Vgl. Kötter 2008, 85f

Prozessschritte können zusätzlich durch die konkrete Sportausübung hinzukommen (Suche nach Trainingspartnern, Anfahrt zum Trainingsgelände etc.).

## **5.7 Ausstattungspolitik der Sportvereinsmarken**

Mithilfe der Ausstattungspolitik wird im Markenmanagement die physische Umsetzung der Markengestaltung am Ort der Leistungserstellung beeinflusst. Sportvereinen stehen dabei mit der Gestaltung der Umkleide- und Aufenthaltsräume sowie mit der Anschaffung von zielgruppengerechten Sportgeräten generell gute Möglichkeit zur Übermittlung der Markenbotschaften Verfügung. Jedoch muss in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, dass 67% aller deutschen Sportvereine auf kommunale Sportanlagen zurückgreifen.<sup>211</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. Breuer/Haase/Horch et al. 2005, 13

## **6 Markenmanagementmodell des Non-Profit Sportvereins**

Forschungsziel der Untersuchung war neben der Analyse eines sportvereinstypischen Markenmanagementkonzepts die Entwicklung eines branchentypischen Markenmanagementmodells. Dazu wurde das identitätsorientierte Markenmanagementmodell von Burmann/Blinda/Nitschke sowohl um die Darstellung von markenführungsrelevanten Besonderheiten, als auch um die daraus resultierenden strategischen und operativen Markenmanagement-Maßnahmen der Non-Profit Sportvereine ergänzt. Die Grundlage für die Ergänzungen bildeten die zentralen Erkenntnisse aus den Analysen dieser Arbeit (Vgl. Abb. 26).

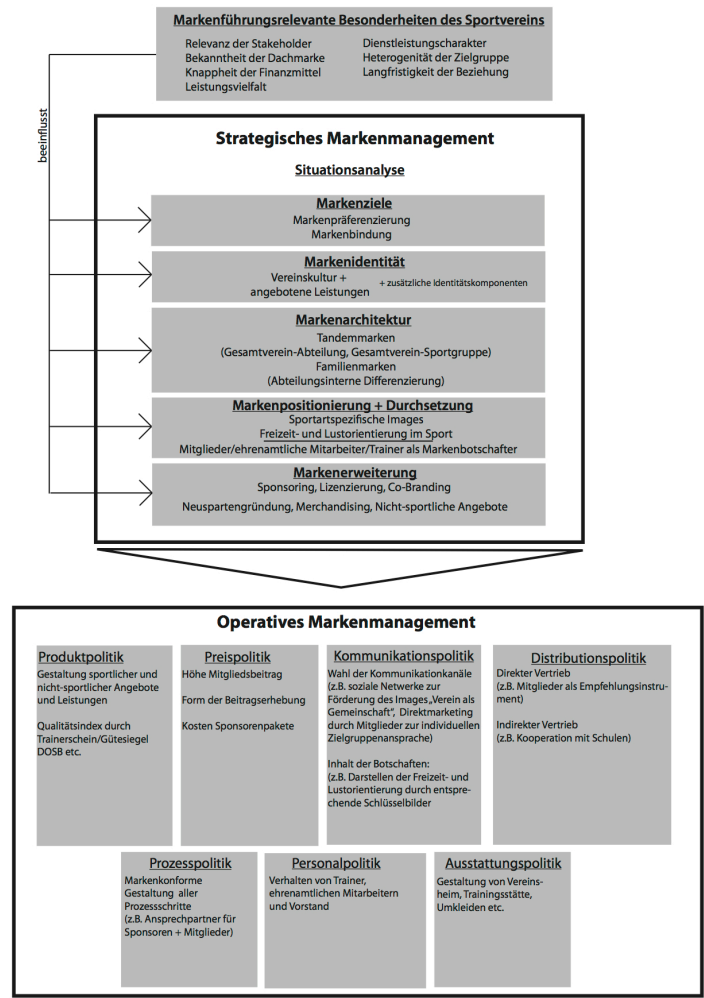


Abbildung 26: Branchentypisches Markenmanagementmodell für Non-Profit Sportvereine<sup>212</sup>

<sup>212</sup> in Anlehnung an Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 10; Nufer/Fischer 2010, 6

## 7 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, ein Herantasten an das Markenmanagement des Sportvereins zu wagen. Dazu sollte untersucht werden, wie Markenmanagement gestaltet werden muss, um einen Beitrag zur Lösung sportvereinstypischer Probleme leisten zu können. Die Erkenntnisse aus der Untersuchung sollten ihren Niederschlag in einem branchentypischen Markenmanagementmodell für Non-Profit Sportvereine finden.

Als Ausgangspunkt wurden in Kapitel 2 zunächst die Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagementmodell erarbeitet. Anschließend wurde auf markenführungsrelevante Besonderheiten des Sportvereins eingegangen. Die organisations- und leistungsspezifischen Besonderheiten des Sportvereins mussten in den weiteren Untersuchungsschritten bei der branchentypischen Modifizierung des Markenmanagementmodells beachtet werden.

In Kapitel 3 wurden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des vorangegangenen Kapitels die Anspruchsgruppen sowie Markenziele für das Markenmanagement des Non-Profit Sportvereins analysiert. Als zentrale Feststellungen konnten hier die hohe Bedeutung organisationsinterner Zielgruppen sowie die Relevanz einer langfristigen Markenbeziehung angeführt werden.

In Kapitel 4 sollten strategische Gestaltungsoptionen des Markenmanagements für Sportvereine analysiert werden. Es galt die in dem vorangegangenen Kapitel analysierten Markenziele mit geeigneten markenstrategischen Maßnahmen umzusetzen. Dabei konnte nur auf bedeutende Teilbereiche des strategischen Markenmanagements eingegangen werden. Die branchenspezifischen Besonderheiten des Sportvereins wirkten sich auch hier auf die Ergebnisse der Untersuchung aus. Zusammenfassend lies sich festhalten, dass

- Non-Profit Sportvereine durch leistungs- und organisationsspezifische Unterschiede über andere Markenidentitätskomponenten verfügen als Profit-Unternehmen. Insbesondere ist dabei der Vereinskultur eine zentrale Rolle als Identifikationspunkt aller Anspruchsgruppen zuzuschreiben.
- sich in Non-Profit Sportvereinen eine Tandemmarken- und Familienmarkenarchitektur am Besten eignet, um sowohl die komplexen Leistungsangebote, als auch die bestehenden Identifikationspunkte für interne Anspruchsgruppen und die für externe Anspruchsgruppen aus dem Dienstleistungscharakter des Vereins resultierende besondere Vertrauensfunktion der bereits bekannten Dachmarke wider zu spiegeln.

- sich die Markenpositionierung der einzelnen Sportvereinsmarken durch die Heterogenität der Zielgruppe schwierig gestaltet. Als Orientierungsrahmen für die Markenpositionierung der Sportvereinsmarken können die einzelnen Images der Sportarten sowie der sich abzeichnende Wertewandel der Gesellschaft hin zu lust- und freizeitorientierten Sportverlangen herangezogen werden.
- bei der Markendurchsetzung aufgrund der Immaterialität des Produkts "Mitglied/Mitarbeiter im Sportverein" anderen Mitgliedern und Mitarbeitern des Vereins ein hoher Stellenwert als Markenbotschafter zukommt.
- mit der Markenerweiterung für Sportvereine organisationsintern eine gute Möglichkeit besteht, das positive Image der Dachmarke "Gesamtverein" auf neugegründete Sparten oder zusätzliche Leistungen des Vereins zu übertragen. Darüber hinaus besteht organisationsextern gegen Zahlung von Nutzungsgebühren mit dem Überlassen von Rechten an der Vereinsmarke die Möglichkeit zur "passiven Markenerweiterung".

In Kapitel 5 wurden daraufhin die vielfältigen operativen Möglichkeiten zur Umsetzung der strategischen Markenmaßnahmen aufgezeigt.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen konnte daraufhin in Kapitel 6 das branchenmodifizierte Modell des Markenmanagements für Non-Profit Sportvereine abgeleitet werden. Dieses stellt die zentralen Schlussfolgerungen der vorangegangenen Kapitel in grafischer Weise dar. Die formulierten Forschungsfragen konnten somit beantwortet werden.

Die gewonnenen Untersuchungsergebnisse werfen eine Reihe weiterer Fragen auf, die durch zukünftige Forschungsarbeiten zu klären sind. Viele der angestellten Überlegungen dieser Arbeit beruhen gegenwärtig nur auf theoretischen Überlegungen, die durch empirische Studien in der Zukunft zu belegen sind.

Darüber hinaus ist in der Wissenschaft grundsätzlich eine sehr eingeschränkte Auseinandersetzung mit dem Marketing für Non-Profit Sportvereine vorzufinden, wodurch oftmals bereits Grundlagenwissen für eine detaillierte Beschäftigung mit Marketing und Markenmanagement im Non-Profit Sektor fehlt.

Jedoch lassen sich auch inhaltlich für die Zukunft weitere Forschungsfragen ableiten. Es herrscht beispielsweise Einigkeit darüber, dass es "den Sportverein" nicht gibt. Die große Vielfalt der Vereine vom kleinen Einsparten-Sportverein bis hin zum großen Mehrspartenverein führen zwangsläufig zu der Frage, wie sich die verschiedenen Charakteristiken auf das Markenmanagement für Sportvereine auswirkt. Zusätzlich gilt es zu erforschen, ob Vereine eine bewusste Markenführung in Zukunft in Betracht ziehen



---

oder ob sie diese aufgrund des damit oft gleichgesetzten Kommerzialisierungsgedankens als Verstoß gegen den Vereinsethos werten.

## Literaturverzeichnis

### BÜCHER

Aaker, David/Joachimsthaler, Erich: Brand leadership. New York 2000

Ahlert, Dieter/Woisetschläger, David/Vogel, Verena (Hrsg.): Exzellentes Sponsoring. 2. Auflage, Wiesbaden 2007

Balderjahn, Ingo: Markenpolitik für Städte und Regionen. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Bauer, Udo/Rothmeier, Jana (Hrsg.): Marketing für Sportverbände und -vereine. Aachen 2000

Becker, Jochen: Marketing-Kozeption. Grundlagen des ziel-strategisch und operativen Marketing-Managements. 9. Auflage, München 2009

Breuer, Christoph (Hrsg.): Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. o.J.

Breuer, Christoph/Haase, Antje/Horch, Heinz-Dieter et al: Sportvereine in Deutschland. Köln 2005

Breuer, Christoph/Haase, Antje/Horch, Heinz-Dieter et al: Sportvereine und Finanzen. Köln 2006

Breuer, Christoph/Haase, Antje/Horch, Heinz-Dieter et al: Ehrenamt und bürgerliches Engagement in Sportvereinen, Köln 2006

Bruhn, Manfred: Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Bruhn, Manfred: Markenführung für Nonprofit-Organisationen. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Bruhn, Manfred/Hennig-Thurau, Thorsten/Hadwich, Karsten: Markenführung und Relationship Marketing. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. München 2010

Burmann, Christoph/Piebler, Rico: Identitätsbasiertes Markenmanagement in der 1. Basketball-Bundesliga - dargestellt am Beispiel der Eisbären Bremerhaven. Berlin 2007

Derndorfer, Heinz: Markenführung für Fußballvereine, Wien 2002

Digel, Helmut: Sport im Verein und im Verband. Historische, politische und soziologische Aspekte. Schorndorf 1988

Diller, Hermann: Preismanagement in der Markenartikelindustrie. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Drews, Hans-Peter/Stephan, Silke: Exklusive Sportarten. In: Strahlendorf, Peter (Hrsg.): Jahrbuch Sponsoring 2005. Hamburg 2005

Dreyer, Axel: Werbung in und mit Sport. Göttingen 1986

Drucker, Peter F.: Managing the Non-Profit Organization. Oxford 1990

Esch, Franz-Rudolf/Redler, Jörn: Durchsetzung einer Integrierten Markenkommunikation. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim et al.: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2. Auflage, Wiesbaden 2006

Esipovich, Lev: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei professionellen Sportanbietern am Beispiel Profifußball, Norderstedt 2009

Freyer, Walter: Handbuch des Sport-Marketing. 2. Auflage, Wiesbaden 1991

Freyer, Walter: Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. 4. Auflage, Berlin 2011

Gardini, Marco A.: Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Auflage, München 2009

Heinemann, Klaus (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins. Schorndorf 1987

Heinemann, Klaus/Schubert, Manfred: Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Schorndorf 1994

Hofbauer, Günter/Schmidt, Jürgen: Identitätsorientiertes Markenmanagement. Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge. Regensburg, Berlin 2007

Horch, Heinz-Dieter: Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit Organisationen. Berlin 1992

Jung, Kathrin: Ganzheitliche Markenführung von Messegesellschaften, Wiesbaden 2010

Jütting, Dieter H.: Sportvereine in Münster. Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme. Münster 1994

Kenzelmann, Peter: Neukundengewinnung durch Empfehlungsmarketing. 2. Auflage, Norderstedt 2006

Knaurs Lexikon in zwanzig Bänden. München 1976

Kötter, Julia: Der mündige Patient - eine Herausforderung für das Krankenhausmarketing. Norderstedt 2008

Krüger, Arnd/Dreyer, Axel: Sportmanagement: Eine themenbezogene Einführung. München 2004

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph: Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden 2002

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koes, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Nagel, Siegfried/Conzelmann, Achim/Gabler, Hartmut: Sportvereine - Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Tübinger Schriften zur Sportwissenschaft, Tübingen 2004

Nagel, Siegfried/Schlesinger, Torsten: Personalmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008

Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008

Olbrich, Rainer: Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung. 2. Auflage, Heidelberg 2006

Picot, Sibylle/ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, 2. korrigierte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 2001

Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit- Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien 2001

Riesenbeck, Hajo/Perrey, Jesko: Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen. Frankfurt 2005

Rosenblatt, Bernhard/ Blanke, Karen: Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In: Picot, Sibylle/ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, 2. korrigierte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 2001

Schilhaneck, Michael: Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Wiesbaden 2008

Schmidt, Holger J.: Internal Branding. Wie Sie ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen. Wiesbaden 2007

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles et al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 5. Auflage, Bern 2005

Sponheuer, Birgit: Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden 2010

Stauss, Bernd: Dienstleistungsmarken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Stötzer, Sandra: Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen. Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftsinstrument. Wiesbaden 2009

Strebing, Andreas: Markenarchitektur. Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke. 2. Auflage, Wiesbaden 2010

Strob, Burkhard: Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: Ein Zusammenschluss von (Wahl)Gemeinschaften?. Münster 1999

Süss, Werner/Zerfaß, Ansgar/Dühning, Lisa: Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Wiesbaden 2011

Swoboda, Bernhard/Giersch, Judith: Markenführung und Vertriebspolitik. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Thürbach, Kai/Burmann, Christoph (Hrsg.): Die Unternehmensmarke in den Geschäftsbeziehungen von Medienunternehmen. Eine Untersuchung am Beispiel von Film- und Fernsehproduktionsunternehmen. Wiesbaden 2011

Weiss, Dirk P.: Markenpolitische Optionen für Tourismusdestinationen. In: Oliver Klante (Hrsg.): Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements, Wiesbaden 2008

Welling, Michael: Ökonomik der Marke. Ein Beitrag zum Themenpluralismus in der Markenforschung. Wiesbaden 2006

Wurmseer, Grit: Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen. Wiesbaden 2010

Zeplin, Sabrina: Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. Wiesbaden 2006

## **HOCHSCHULSCHRIFTEN**

Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel: Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitspapier Nr.1, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Bremen 2003

Dürr, Florian: Faktoren der Mitgliederzufriedenheit im Sportverein. Bedeutsamkeit von Vereinsbewertungs-Merkmalen für die globale Zufriedenheit sportlich aktiver Mitglieder ohne ehrenamtliches und berufliches Engagement. Heidelberg 2008

Esch, Franz-Rudolph/Diehl, Saskia: A brand like a friend - Wenn Marken zu Freunden werden. Forschungsprojekt "Brand Attachment" des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig Universität Giessen. Giessen 2007

Heigl, Norbert J.: Die gewachsene Stellung des Sportvereins in der gesellschaftlichen Struktur. Würzburg 2005

Latta, Daniel: Die Ausgliederung einer Lizenzspielerabteilung in eine GmbH & Co KGaA. Universität Bayreuth o.J.

Moschner, Barbara: Altruismus und Egoismus. Was motiviert zum Ehrenamt? Diskussionspapier Nr. 20, Bielefeld 2002

Nufer, Gerd/Fischer, Jan: Markenmanagement bei Einzelsportlern. Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing und Management. Nr.2010-8, Reutlingen 2010

Sautter, Daniel: Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein - Einflussfaktoren aus Perspektive ehrenamtlicher Vereinsmitarbeiter. Heidelberg 2007

Theuvsen, Ludwig: Stakeholder-Management. Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor - Nr. 16, Münster 2001

## **SONSTIGE SCHRIFTEN**

Brauerei C. & A. VELTINS GmbH & Co. (Hrsg.): Veltins Sportstudie 2001. Meschede 2001

Brauerei C. & A. VELTINS GmbH & Co. (Hrsg.): Veltins Sportstudie 2001. Meschede 2001

Haedrich, Holger: Segmentierungskomplexität: Übersicht behalten! [www.memo-sg.com/zielorient\\_segmentierung.pdf](http://www.memo-sg.com/zielorient_segmentierung.pdf), St. Gallen 2009

Messing, Christoph/Kilian, Karsten: Markenidentität, Positionierung und Image. Theoretische Grundlagen, konzeptioneller Vergleich und Anwendung in der Praxis. Arbeitspapier 403. März 2004

o.V.: Soziale Aspekte im Sport. o.J. [www.akka.de/theorie/soziale\\_aspekt\\_sport.pdf](http://www.akka.de/theorie/soziale_aspekt_sport.pdf)

## **ZEITSCHRIFTEN**

Eichen, Falko: Auf immer und ewig? Markenbeziehung. In: Markenartikel, 11/2010, 84-86

Heinemann, Klaus/Horch, Heinz-Dieter: Ist der Sportverein etwas Besonderes? Ein empirischer Vergleich von Sportvereinen mit Interessenvereinen. In: Sportwissenschaft, Band 21/1991, 384-398

Horch, Heinz-Dieter: Vereinigungsversagen. Ein Institutional-Choice-Vergleich zwischen Sportverein und kommerzieller Sportorganisation. In: Sportwissenschaft, Band 20/1990, 162-181

Meyer, Thomas/Perrey, Jesko: Der Marken-Tachometer. In McKinsey Akzente, 03/2010

Müller-Jentsch, Walther: Der Verein - ein blinder Fleck der Organisationssoziologie. In: Berliner Journal für Soziologie, 18/2008, 476-502

Salzmann, Yves: Dienstleistungsmarketing. Der Weg von den 4P zu den 7P. Erschienen unter <http://www.marketing.ch/studienarbeiten/2007/dienstleistungsmarketing.pdf>; 2007

## **JURISTISCHE VERÖFFENTLICHUNGEN**

Gesetz über nichtwirtschaftliche Vereine (Bürgerliches Gesetzbuch - BGB) (idF vom 02. Januar 2002), § 21

## **INTERNETQUELLEN**

**Bundesministerium der Justiz: Was ist ein Idealverein? (Zugriff am 12.01.12)**

[http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/\\_doc/Idealverein.html](http://www.bmj.de/DE/Buerger/gesellschaft/Vereinsrecht/_doc/Idealverein.html)

**Deutscher Fußballbund: Marketing-Mix im Sportverein (Zugriff am 12.01.12)**

<http://dfb.vibss.de/marketing/grundlagen/grundlagen-fuer-das-marketing/marketing-mix-im-sportverein/>



**Deutscher Olympischer Sportbund: Sport pro Gesundheit (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.sportprogesundheit.de/index.php?id=17;>

**Deutscher Olympischer Sportbund: Ehrenamt im Sport (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/>

**Experto.de: Social Media ist die Chance für ihren Verein (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.experto.de/b2c/verein/marketing-im-verein/social-media-chance-fuer-ihren-verein.html>

**Gabler Wirtschaftslexikon: Definitionen (Zugriff am 12.01.12)**

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/brand-attachement.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenidentitaet.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17893/markenarchitektur-v7.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7268/lizenz-v8.html>

**Jugend-Gründet.de: Grafik zum Marketing-Mix (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.jugend-gruendet.de/uploads/pics/marketing-mix.gif>

**Landessportbund Hessen: Grundlegendes zu Vereinsnamen (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.lsbh-vereinsberater.de/leseobjekte.pdf?id=690o>

**Marke.at: Grundlegende Markenstrategien wählen (Zugriff am 12.01.12)**

[http://www.marke.at/content/knowledgebase/papers\\_and\\_studies/paper\\_detail.asp?paperID=88](http://www.marke.at/content/knowledgebase/papers_and_studies/paper_detail.asp?paperID=88)

**Universität Bielefeld: Definition Sponsoring (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Serviceangebot/Dokumente/sponsoring.html>

**Wikipedia: Vereinslogos deutscher Sportvereine (Zugriff am 12.01.12)**

[http://de.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Datei:Logo\\_%28Sportverein\\_aus\\_Deutschland%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Datei:Logo_%28Sportverein_aus_Deutschland%29)

**Smyle GmbH: Sponsoring: Mehr als ein Finanzierungsinstrument (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.smyle.de/index.php?redirect=http://www.smyle.de/newsletter/news.php?state=actual>

**Sparkasse.de: Nachwuchsförderung und Sponsoring im Sport (Zugriff am 12.01.12)**

<http://www.sparkasse.de/olympia/engagement/nachwuchsfoerderung/eliteschulen.html>

**Websites der Sportvereine, die in der Arbeit abgebildet wurden (Zugriff am 12.01.12):**

[www.sportspass.de](http://www.sportspass.de)

[www.marbacher-ruderverein.de](http://www.marbacher-ruderverein.de)

[www.fv09-eschersheim.de](http://www.fv09-eschersheim.de)

[www.frankfurter-tennisclub.de](http://www.frankfurter-tennisclub.de)

[www.tuspo1861-goettingen.de/](http://www.tuspo1861-goettingen.de/)

[www.hsv-eishockey.de](http://www.hsv-eishockey.de)

[www.hsvvolleyball.de](http://www.hsvvolleyball.de)

[www.hsv-eishockey.de](http://www.hsv-eishockey.de)

[www.tennis-sv1845.de/;](http://www.tennis-sv1845.de/)

[www.msg-sg.ch/](http://www.msg-sg.ch/)

[www.westfalia-kinderhaus.de/unserverein/imagekampagne-westfalia/index.html](http://www.westfalia-kinderhaus.de/unserverein/imagekampagne-westfalia/index.html)

[www.lac-dortmund.de](http://www.lac-dortmund.de)

[www.tv-germania-trier.de/](http://www.tv-germania-trier.de/)

[www.sv-bueren2010.de/](http://www.sv-bueren2010.de/)

[www.skiclub-wallgau.de/web/index.html](http://www.skiclub-wallgau.de/web/index.html)

[www.lichtkreiskoeln.de](http://www.lichtkreiskoeln.de)

[www.arcw.de](http://www.arcw.de)

---

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname